

Б. Ю. Александров

С Ы Р О К



ИСТОРИЯ
МОЕЙ ЖИЗНИ
И БИЗНЕСА

Эту книгу хорошо дополняют:

И ботаники делают бизнес 1+2

Максим Котин

Не отступать и не сдаваться

Луи Замперини и Дэвид Ренсин

Доставляя счастье

Тони Шей

Путь бизнеса

Галия Бердникова

Борис Александров

СЫРОК

История моей жизни и бизнеса

5-е издание, исправленное и дополненное

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2021

УДК 658.5/6

ББК 65.291

А46

Издано с разрешения автора

Александров, Борис

А46 Сырок. История моей жизни и бизнеса / Борис Александров. — 5-е изд., исправленное и дополненное. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 288 с. : вклейка [16 с.].

ISBN 978-5-00169-826-5

Это история о том, как копеечный продукт стал основой серьезного бизнеса. А еще это биография деятельного человека, отсидевшего за частное предпринимательство в советских лагерях, а затем построившего собственные бренды «Ростагроэкспорт» и «Б. Ю. Александров».

Борис Александров рассказывает о советском предпринимательстве, коммерции в годы перестройки, особенностях бизнеса в новой России. Делится воспоминаниями из личной жизни и дает советы, как стать успешным и счастливым человеком.

УДК 658.5/6

ББК 65.291

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена в какой
бы то ни был форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00169-826-5

© Текст и иллюстрации. Б. Ю. Александров,
2020

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2021

Оглавление

Предисловие. Счастье.....	10
Глава 1. Дела японские.....	13
Глава 2. Конкурент «Кристалла»	19
Глава 3. Два года в Бутырке.....	30
Глава 4. Жизнь на зоне.....	40
Глава 5. Перестройка	47
Глава 6. Великий ковровый путь	54
Глава 7. Первые шаги в производстве	63
Глава 8. Приобщение к маркетингу.....	70
Глава 9. Мои огорчения	81
Глава 10. 20 правил успешного бизнесмена.....	93
Глава 11. Личность закладывается в детстве.....	122
Глава 12. Советы Саше	136
Глава 13. Как я стал доктором.....	157
Глава 14. Женский фактор.....	174
Глава 15. Сахалинский период.....	185
Глава 16. Если повернуть время вспять	201
Глава 17. Наш капитан	209
Глава 18. Россия — не Америка	217
Глава 19. Как мы открыли свою клинику.....	226
Глава 20. Худеем в Латвии	233
Глава 21. Свои коровы	242
Глава 22. Вызовы для компании.....	256
P.S. Что произошло в 2016–2019 годах	267
Заключение	284

Моему внуку Саше

Предисловие. Счастье

Сажусь в самолет и лечу к внуку. Он у меня наполовину француз, живет в Монако. Пока еще маленький, серьезные разговоры с ним рано вести. Поэтому я решил написать книгу. Когда внук подрастет, может быть, ему станет интересно, чем занимался дедушка.

Хочу передать Саше, да и всем заинтересованным людям, опыт, накопленный более чем за 70 лет моей жизни. Опыт, который позволил добиться успеха и — самое главное — остаться при этом счастливым человеком.

Я пять раз женился, причем на двух женщинах по два раза. У меня трое детей от трех разных жен, и двое из них меня очень радуют. И это тоже счастье. В Советском Союзе я отсидел три года за нелегальное предпринимательство, однако это время стало не только испытанием, но и серьезной школой. Руководить бизнесом, постоянно работать, каждый день сталкиваться с неординарными вызовами — это настоящее счастье. Какие-то задачи решаешь успешно, другие — нет, но живешь, борешься, стараешься выиграть в нашем жестком мире. Все в удовольствие, в радость. Поражение рождает грусть, злость и желание поскорее отыграться. Бьюсь, побеждаю и снова доволен, спасибо Господу Богу.

Пока все получается. Почти в каждом продуктовом магазине можно встретить глазированные сырки, творог, сметану, йогурты, кефир и другие продукты под нашими марками «Б. Ю. Александров», «Рост-агроэкспорт», «Ностальгия», «Крепыш», «Вкусный день»... Это ли не воплощение счастья для предпринимателя?

Игра в футбол для меня тоже счастье. До сих пор играем и, как правило, побеждаем более молодых, несмотря на то что средний возраст нашей команды сильно превышает 60 лет.

Считаю, человек рожден для счастья, только все мы понимаем его по-разному. Мне кажется, если в старости есть силы и возможности осуществлять задуманное — это и есть удавшаяся жизнь.

В детстве я жил в стране, воспитавшей нас преданными гражданами. Хотя я и превратился в капиталиста, но уверен, что в нашем социалистическом прошлом много хорошего.

Меня воспитывали любящие родители и романтические книги, такие как «Три мушкетера», «Тимур и его команда», «Алые паруса». А в этой книге я хочу рассказать, что есть правила, позволяющие человеку жить счастливым. Например, ты чувствуешь себя прекрасно, если людям рядом с тобой хорошо. И мне удалось сохранить товарищей, которых знаю по 45–50 лет.

Я старался, чтобы у женщин тоже оставались обо мне приятные воспоминания. Они видели, что всегда для меня на первом месте, и, наверное, ценили это. Меня всегда окружали потрясающие дамы, которых я любил, а они отвечали взаимностью.

Наконец, в последние годы я трижды должен был погибнуть, но Господь миловал. Видать, не все еще в этом мире сделал.

После одной из поездок у меня воспалилась вена на ноге, образовался тромб. Однажды в самолете он оторвался, дошел до легочной артерии и застрял на бифуркации*. Меня тут же отправили в Мюнхен, растворили тромб, и я остался жив. Мой друг, профессор Юрий Александрович Изачик, за всю свою почти 50-летнюю практику видел подобные случаи только четыре раза.

Второй случай произошел на французском острове Корсика. Я поехал туда худеть: много ходил по острову, тягал камни, ночевал в разных гостиницах, а иногда и под открытым небом. Вдруг почувствовал слабость, как будто простудился. Я стал замерзать. На улице солнце, а мне холодно. Решил погреться в ванне в гостинице. Вроде согрелся, хочу вылезти из ванны — не могу, сил нет. Спустил из ванны воду, перевалился через край, упал на пол, дополз до телефона и позвонил Юрию Александровичу в Америку. Он тут же прилетел. Оказалось, что

* Место деления брюшной аорты на две общие подвздошные артерии.
Прим. ред.

перестал правильно работать синусовый узел: пульс упал до 29 ударов в минуту. Юрий Александрович позвонил в клинику Баварского медицинского института, мне поставили пейсмейкер, три стента в артериях сердца и один стент в эпигастральной артерии*.

Уже несколько лет у меня рак лимфатических узлов четвертой стадии. Но мне повезло: ученые научились приостанавливать такую форму рака и добиваться стойкой ремиссии. По образованию я врач и понимаю: когда у тебя обнаруживают столь тяжелую болезнь и потом вдруг выясняется, что с ней можно бороться, это уже счастье. Правильно? Значит, жизнь дала тебе еще какое-то количество лет.

Так что, как ни крути, я удачливый человек. И в книге расскажу об авантюрных поступках и глупых ошибках, о правилах бизнеса и жизненных истинах.

Саша, я буду рад, если мой опыт позволит тебе сделать свою жизнь богаче и интереснее, а бизнес — увлекательным и прибыльным, каким он и должен быть.

* Пейсмейкер — прибор, анализирующий работу сердца и при необходимости посылающий регулярные электрические импульсы для коррекции нарушения собственного ритма сердца. Стент — упругая конструкция, обеспечивающая необходимое расширение участка сосудов или органов. Эпигастральная (область, артерия) - находящаяся в подреберной части живота. *Прим. ред.*

Глава 1. Дела японские

Что африканцы и японцы воровали на советских кораблях

Какую психологическую уловку применяют таможенники

Как официантка из Ванина спасла меня от тюрьмы

Случай, произошедший в жаркий июльский полдень 1975 года, запомнился мне на всю жизнь. Тогда мне было 28 лет, и я служил врачом на судне, возившем лес в Японию. По прибытии в порт мы, как обычно, сошли на берег группами по три-пять человек. Жесткие советские правила обязывали нас надевать парадную форму: полушерстяные брюки, куртку, нейлоновую рубашку с галстуком, фуражку и ботинки на микропоре. А на улице жара 35 градусов, японцы вокруг бегают в шлепанцах, шортиках и маечках. Естественно, местные нас сразу примечали.

Мы шли вдоль портовой улицы, где располагались магазинчики. У японцев, как правило, так: стоит дом, спереди магазин, а сзади живет семья хозяина. Когда заходишь в магазин, звенит звонок, и к тебе выходит продавец.

В одной из витрин стояла мечта любого сахалинского моряка — черные остроносые ботинки на небольшом каблучке с яркой подкладкой внутри — самый шик по тем временам. Мы всегда помнили, что девочки любят нас хорошо одетыми, поэтому в предвкушении зашли в магазин. Раздался звонок, откуда-то сверху спустился хозяин и, бросив на нас взгляд, объявил: «Нет-нет-нет! Вы русские, у вас никогда нет денег, идите! Нельзя, нельзя!» Так нас и вытурил. Мы опешили, я промолчал, хотя и мог изъясняться по-японски.

Шок. Нас, представителей великой страны, победившей милитаристскую Японию в 1945 году, какой-то япошка выставляет из магазина! Испытав и личное унижение, и обиду за отечество, я твердо решил: «Когда-нибудь разбогатею, куплю твой магазин, а самого выгоню».

Обидел меня тот японец страшно, но я должен его отблагодарить. Неприятный случай мотивировал меня к предпринимательству. Не зря говорят: «Мудрость — хорошо залеченная рана». Так и здесь. Обида, унижение человеческого достоинства заставляют делать то, что повышает самооценку.

Мы с коллегами начали думать: что делать? Середина 1970-х годов — брежневское время, названное позже эпохой застоя. Работая в Сахалинском морском пароходстве, я получал 180 рублей в месяц. Деньги нормальные, но квартиры нет, перспектив тоже. Надо как-то зарабатывать, но любые намеки на бизнес запрещены. Нас, моряков заграничавания, к тому же особо контролировали таможенники и пограничники. Не разбежишься.

И тут снова «помогли» японцы. В тот раз мы зашли в порт с грузом металлолома. Пришвартовались, открыли трюмы, разгрузку запланировав на утро. Мой товарищ, второй штурман Володя, стоял на вахте. Он заскучал и позвал меня наверх: «Борь, поднимись, поболтаем».

Вдруг видим: два японца промелькнули вдоль борта и нырнули в открытый трюм с металлоломом. Стали наблюдать. Минут через пятнадцать они вышли, а под рубашкой что-то оттопыривается. Я говорю: «Вовка, смотри, похоже, они что-то украли». Вовка дает команду вахтенному матросу задержать воров. Я стал допрашивать их по-японски, мол, сейчас сдадим вас в полицию. С испугу они сразу все выложили: оказывается, лазили в трюм, сматывали медную проволоку со старых электродвигателей, чтобы сдать в пункт приема металлов. Для нас это стало открытием. У нас же цветного металла завались! Мы вспомнили, что в Хабаровском крае, в городе Ванино, на свалке десятилетиями копились списанные моторы, бронзовые якоря и винты. Тех запасов лет на сто хватило бы сдавать металлолом.

Мы узнали адрес приемного пункта, отпустили японцев с миром и на следующее утро пошли на разведку. Выяснилось, что в особом почете там медь и бронза, и килограмм меди стоит один доллар. У нас загорелись глаза. Для сравнения: в рейсах мы в день получали один

золотой рубль, то есть тот же один доллар. Если рейс длился больше десяти дней, нам платили 10 долларов — неплохая прибавка к рублевой зарплате. Эх, теперь заживем!

Бронза всегда использовалась на кораблях. Вдоль бортов находятся танки — емкости для воды и топлива. Чтобы измерять уровень в танках, наверху расположены отверстия, в них спускается веревка с грузом, и по тому, как намокла веревка, определяют, сколько осталось топлива. Чтобы отверстия не ржавели, их закручивают здоровенными бронзовыми болтами. Болты, кстати, часто воровали у нас на судне, когда мы ходили в Африку. Местные ловкачи скручивали их прямо пятками.

И мы устроили такой бизнес: во время стоянки в Ванине под предлогом того, что нам необходимы бронзовые болты (а они нам действительно были нужны), посылали мотористов на свалку отпиливать куски винтов. Руководил операцией мой товарищ Серега, старший механик.

В японском порту укладывали 15–20 килограммов отпиленной бронзы в обыкновенные сумки, шли в приемный пункт и благополучно получали свои 15–20 долларов. На 15 долларов мы могли купить пять пар джинсов по три доллара, а в Ванине они уже стоили 150–200 рублей.

Мы стали наваривать до тысячи рублей за рейс. Поскольку в месяц делали примерно три рейса, получалось порядка 3000 рублей. Столько обычный советский человек зарабатывал года за два-три.

В общем, громадные деньги пошли, но скопить на будущее не получалось. Ведь моряки — особая специальность. Во все времена на этой работе задерживались люди своеобразного склада, такие «гуляй, Вася, жуй опилки». При всей строгости морских законов очень вольные люди.

Если долго не сходил на берег, имеешь право оторваться. На берегу тебя должны обожать, нужно всем показать свою значимость. А для этого требуются деньги! Честно говоря, не встречал среди сахалинских моряков тех, кто экономил. В море остаются только широкие люди, окруженные романтическим ореолом. Недаром про нас пели:

Моряк вразвалочку сошел на берег,
Как будто он открыл пятьсот Америк,
Ну, не пятьсот, так пять по крайней мере.

И все на свете острова он знал как дважды два.
И пусть проплавал он всего неделю
И юнгой числился на самом деле,
Девчонки ахали и вслед глядели,
Всегда нам кто-то смотрит вслед
В семнадцать лет.

Слова Эдуарда Хилля

Самые большие деньги зарабатывали китобойи. Ох, они и выпендривались! Берёт, например, такой моряк сразу три такси: в переднем у него шляпа, во втором тросточка, а в третьем — он сам. И все знают, что едет гарпунер китобойной флотилии «Слава». Покуролесил, нашел девушку, закружились они и все деньги спустили. А потом гарпунер одалживает до аванса.

В отпуск с Сахалина мы уезжали один раз в два-три года, и длился отпуск вместе с выходными четыре-пять месяцев. Первым делом даришь подарки близким, разные дефициты — икру, красную рыбу. Маме и папе — персональные гостинцы. А потом гульбанишь по ресторанах. Через несколько недель деньги подходят к концу. С этого момента начинаешь жить скромно, как все, ходишь уже не в рестораны, а в театр или кино. Отпуск заканчивается, и ты снова отправляешься на Сахалин, на родной корабль «Антон Буюклы» — за деньгами.

Ближе к концу службы я нашел второй вариант заработка, еще более выгодный, чем торговля джинсами. Однажды разговорился с двумя японскими студентами, работавшими в магазине, где продавались ковры. В СССР один ковер стоил 1500 рублей, а в Японии — 20 долларов. А в этом магазине я вдруг увидел, что точно такие же продаются по 5 долларов.

В чем дело, почему такие дешевые? Оказалось, бракованные. Японцы объяснили: когда ткут ковер, используют бобины с нитками. Автоматы постепенно раскручивают бобины и ткут рисунок. Но в какой-то момент нитки заканчиваются, и катушку нужно поменять. Замена длится несколько секунд, в течение которых данный цвет не используется, поэтому ковер считается бракованным. Обычный человек ничего не заметит: подумаешь, в каком-то малюсеньком фрагменте нет, допустим, зеленого. Но по жестким

японским стандартам — не положено. Такие ковры продавались по дешевке.

Мы недолго думая набрали этих ковров, и началась в моей жизни ковровая эпопея: отпиливаешь бронзу, сдаешь в металлолом, покупаешь ковров и получаешь за один рейс 3000 рублей. Конечно, денег — лом. Город небольшой, а тут мы с товарищами стали привозить по 10–20 ковров, чем и вызвали понятное подозрение у КГБ, плотно севшего нам на хвост.

В тот период я стал встречаться с Таней Кокотой, красивой официанткой из Ванина. Мы с ней договорились: если она заметит что-то нехорошее, пока я в море, то предупредит телеграммой. Даже придумали пароль. Если в телеграмме есть слова «Привет от Феликса», значит, в порту опасность.

И вот в ночи мы подходим к Ванину, а в тайничке в каптерке спрятааны 20 ковров. И вдруг телеграмма: «Привет от Феликса». Ну все, думаю, приплыли, от товара надо избавляться.

До сих пор перед глазами картина: горят прожектора, за судном остается след, а мы кидаем в воду ковры: красные, зеленые, желтые. Ковры в полете разворачиваются и над светящейся бурлящей водой летят, как птицы. А мы стоим и буквально плачем: улетели 20 ковров, аж на 30 тысяч рублей! Шесть автомобилей «Жигули» упорхнули в Японское море.

В порту нас ждала проверка. Таможенники старательно все перерыли, особенно у меня и еще одного товарища, с которым мы вместе дела проворачивали. Обычно таможня смотрела чисто символически, а тут везде залезли, вплоть до унитаза. Даже таблетки у меня все пересчитали.

У товарища оказался один ковер. Сначала таможенники обрадовались, но он объяснил, что купил его для себя еще в прошлый рейс и по закону задекларировал. Не за что зацепиться. Обыск в итоге закончился, и они ушли. Чтобы потом вернуться.

Таможенники рассуждают так: если даже при обыске ничего не нашли, есть вероятность, что после их ухода подозреваемые начнут вынимать все из тайников. Такое действительно бывает, так как срабатывает психологический фактор: мол, уже не вернутся, можно расслабиться. Таможенники нагрянули через час, все перерыли, но снова ничего не обнаружили.

Откуда Таня узнала о грядущей проверке? В ресторан, где она работала, оказывается, пришел заместитель начальника местного КГБ, парень лет тридцати пяти, и стал с ней знакомиться. Таня ему отказала, а он и брякнул от обиды: мол, ничего, завтра мы с твоим Борькой разберемся.

После того случая стало понятно: взялись за нас капитально, не отстанут. Город-то маленький, легко проследить «ковровый путь». Я решил, что пора увольняться и уезжать из Ванина. К тому же вскоре в Москве заболел папа, Юрий Алексеевич.

Я уволился по семейным обстоятельствам, и мы с Таней переехали в Москву, где 16 мая 1982 года появилась на свет наша дочка Наташа. Таня стала уже третьей моей женой, а Наташа — третьим ребенком, но об этом позже.

Глава 2. Конкурент «Кристалла»

Как работал «колбасный обмен» в эпоху развитого социализма

*Почему меня зацепили слова, сказанные моей жене соседом,
работавшим в автосервисе*

Как мне удалось зарабатывать по 80 рублей в день в Советском Союзе

В начале 80-х я вернулся в столицу и остался без прописки. Родители поменяли двухкомнатную квартиру в Балашихе на две комнаты в пятикомнатной квартире на Малой Тульской улице. Мама с папой работали врачами в управлении хозрасчетных учреждений, и каждый день ездить в Москву и обратно было очень тяжело.

Но и с соседями жить оказалось несладко. Родители долгое время делили быт с семейной парой геологов. Когда те приглашали гостей, жена геолога готовила аппетитного гуся или индюка и ставила его на стол целиком, не разрезая. Люди в нарядных платьях и костюмах то ли стеснялись, то ли не хотели пачкаться, и птица так и оставалась целой, а хозяйка на кухне рассказывала потом, какая она умная. Думаю, моей хлебосольной маме эти люди не очень нравились.

Конечно, родители мечтали получить отдельную квартиру, но в то время поменять на нее две комнаты в пятикомнатной можно было только при таком условии: сколько человек выехало, столько должно и въехать в новое жилье.

А числились там только мама, папа и брат. Я выписался из домовой книги, когда уехал работать на Сахалин, но имел право по приезде снова прописаться. Каким-то образом отец взял справку из ЖЭКа, что на занимаемой моими родственниками площади прописаны только

три человека. Я думаю, он уговорил паспортистку не указывать, что я выписался на Сахалин, и она согласилась. После этого удалось поменять две комнаты в коммуналке на отдельную «двушку» — вероятно, с доплатой. И когда я вернулся в Москву, меня не прописали в новой квартире, ведь я не значился в ордере. Можно было пойти в паспортный стол и пытаться что-то доказать, но это могло навредить отцу — ведь он, по сути, пошел на обман.

В Советском Союзе на работу принимали только с пропиской, а мне надо было как-то кормить семью. И я, дипломированный врач, вынужденно полгода разгружал вагоны на товарных станциях.

Потом мы сняли однокомнатную квартиру у друзей отца. Там до нас жила сумасшедшая женщина, которая не убирала, наверное, лет десять, а клопов выводила оригинальным способом: когда они забивались под обои, заклеивала стену газеткой и поджигала ее.

Мы сделали косметический ремонт, как смогли отмыли квартиру от вековой грязи. Помню, когда чистил трубы, не мог даже проткнуть пространство между ними: все слиплось из-за пыли и жира. Даже у вычищенной квартиры вид был убогий.

Позже мне удалось поступить на работу в контору механизированной уборки Железнодорожного района. Начальником конторы был бывший полковник сухопутных войск. С утра до вечера он ухаживал за «Волгой», купленной по дешевке во время службы в Польше: все днище сделал из титана, а капот покрыл антикоррозийкой так, что тот перестал закрываться.

В конторе механизированной уборки числилось сто машин, из них порядка восьмидесяти не работали. Срок списания автомобилей составлял десять лет, но они сгнивали за год-два: при уборке снега нижние части разъедала соль, которой посыпали улицы. Сгнившие машины бросали у забора.

Передо мной поставили задачу — восстановить парк. При этом в машинах я ничего не понимал. Но однажды в бензобак моих «Жигулей» засыпали песок, после чего пришлось разобраться, как работает механизм. А здесь требовалось сделать так, чтобы изношенные моторы стали исправными, и тут мне помогла система, при которой все было в дефиците.

Советские магазины работали по такой схеме: директор точки приобретал дефицит и торговал им уже не по государственной, а по рыночной

цене. Директор магазина, находившегося рядом с конторой, однажды попросил у меня транспорт, чтобы возить дефицитный товар с базы. Я предложил ему ремонтную машину — она представляла собой будку с тисками и другим оборудованием. Мы снимали тиски, он ехал на базу, загружал в машину 500 килограммов колбасы и отвозил в магазин. В благодарность мне полагалось пять палок колбасы. Одну я отдавал начальнику, вторую оставлял себе, а три служили расходным материалом: очередь на капитальный ремонт двигателя на заводе стояла на год вперед, но колбаса творила чудеса.

Я ехал на завод, шел в отдел сбыта, дарил сотруднице палку колбасы и просил отремонтировать двигатель. Девушка, в свою очередь, шла к ремонтникам и уговаривала их в обеденный перерыв без очереди перебрать мотор. Разумеется, ремонтники просто так ничего не делали. Им тоже полагалось по палке колбасы. Натуральный обмен.

Если у нас не хватало шин, я загружал машину изношенными покрышками и ехал на Чеховский завод регенерации шин. Директору по снабжению или сбыту вручал колбасу или конфеты, а он взамен разрешал пользоваться станками для регенерации. И мы с водителем целый день таскали шины от станка к станку. Один станок срезает у шины ребристость. Второй облепляет шину новой резиной и вулканизирует. На третьем снимается подтек. Так мы обули все машины новой резиной.

На работе я подружился с Феликсом, греком из Грузии, — там есть несколько греческих сел, например Цалка. В советские времена греки оформляли в селах на работу свои семьи и получали за всех зарплату. В сельской местности тратить деньги не на что, поэтому они приезжали в Москву отовариваться. У Феликса всегда имелись в наличии кроссовки, джинсы, рубашки, и он своим грекам продавал их по тройной цене. Тем и жил, а в конторе числился на небольшой зарплате.

Моя бурная деятельность привела к тому, что 90 машин заработали и только десять нужно было списать. Но и для этого требовался подход к людям. Списывать машины мы с Феликсом поехали в контору на Сухаревской площади, где начинается проспект Мира. Все было в порядке, но оказалось необходимо одобрение заведующей отделом. А она намекнула: мол, неплохо бы сходить в ресторан. Ну какие проблемы? Взяла она симпатичную подругу, и мы отправились в армянский ресторан, поужинали и потанцевали. Подруга потом ушла, а мы остались вдвоем с заведующей, полной и конопатой женщиной. А она

вроде как хотела продолжения... Решили тянуть жребий, и мне повезло. Не знаю, как там Феликс с ней разобрался, но машины нам списали.

Наша уборочная контора считалась передовой: два или три года она получала переходящее красное знамя. Правда, на зарплате это не отражалось.

* * *

Однажды к моей жене Тане зашел сосед, работавший в автосервисе, и зачем-то сказал, что, мол, она такая красивая женщина, а живет в неприкрытой убогости. Меня, честно признаться, разговор сильно зацепил. Голова начала напряженно работать: как выйти из униженного положения?

Я прокручивал самые разные варианты и вспомнил, как, будучи студентом (кажется, в 1968 году), устроился подрабатывать грузчиком на водочный завод «Кристалл». Платили вполне прилично — 8 рублей за 8 часов работы. Неплохая добавка, учитывая то, что стипендия составляла 26 рублей в месяц.

Со всех складов в один цех по транспортерам спускалась водка разных сортов. Из цеха на улицу выходили десять окон, и через них мы загружали машины, которые разъезжались по магазинам. У окон разрешалось работать только грузчицам-женщинам. Мужчины же работали в цеху, подавали тяжелые ящики с водкой к окнам. Как правило, долго там грузчики не задерживались. Почти все, за исключением женщин, спивались буквально за пару-тройку лет. И немудрено: водку внутри цеха можно было пить неограниченно, кроме продукции из ценных сортов пшеницы. Такая водка называлась «Посольская». Но все, конечно, пили только ее.

Я тогда предпочитал вино и наливки. На заводе производили два сорта наливок — вишневую и сливовую, обе очень сладкие: 16 процентов сахара, если не ошибаюсь. Берешь бутылку, батон — и вот тебе питание на всю смену. Пьешь по глотку или по два в несколько приемов и за смену бутылку приговариваешь. Наливка имела и эстетический смысл: после нее потеть начинаешь с запахом вишни или сливы.

Мужики в основном пили водку, принося на закуску бутерброды. К середине смены почти все были пьяны. Бригадир стоял у пускового устройства, и когда на конвейере застревали ящики, ему кричали:

стоп! И тогда, закрыв один глаз рукой, чтобы не двоилось, он нажимал на устройстве красную кнопку. После разбора застрявших ящиков он снова закрывал один глаз рукой, жал на черную кнопку — и конвейер приходил в движение.

При выходе из цеха нас обыскивала гренадерского роста баба Маня. Причем проверяла тщательно — все вплоть до шапки и штанов. Затем, когда мы шли через проходную, нас там иногда обыскивали вторично.

Конечно, всем хотелось взять водку с собой — либо выпить, либо сдать в соседнем магазинчике, где продавцы принимали ее за полцены. Это, естественно, запрещалось, и работники рисковали попасть в тюрьму за «хищение социалистической собственности».

Когда на конвейере застревали ящики, часть бутылок разбивалась. Содержимое вытекало на пол, а осколки и горлышки мы в конце смены собирали в большой железный ящик, после чего уносили его во двор и высыпали бой в контейнер. И мы придумали прятать в ящик с битым стеклом от трех до пяти целых бутылок, предварительно завернув их в бумагу. Баба Маня предусмотрительно протыкала бой железным стержнем. Но проткнуть груды прессованного стекла было очень трудно, и делала она это символически. Втыкала штык на 10–15 сантиметров, а ящик был глубиной в полметра.

Поскольку никто из пьяных грузчиков ящики со стеклом выносить не хотел, взялись мы с напарником. Таким образом мы проносили водку мимо бдительного ока бабы Мани, высыпали все в мусорный контейнер, а затем доставали целехонькие бутылки «Посольской».

Но на пути была еще одна проходная... Сначала, зимой, мы бросали украденные бутылки через забор, но они часто бились, не попадая в сугроб. А потом я придумал более эффективный способ, почти без потерь. На завод подавали вагоны с сырьем, а железнодорожные пути проходили под запасными воротами. Ворота открывали только во время захода вагонов, а охраны никакой, по сути, не было. Я брал пять бутылок и между рельсов по льду толкал их через забор, а затем забирал снаружи. С каждой бутылки зарабатывал по два рубля. Десятка — весомая добавка к восьми рублям, получаемым официально.

Я часто обходил завод: наблюдал, как работает производство, расспрашивал друзей из других цехов — и в итоге узнал подробности процесса очищения спирта и получения водки.

Любая хорошая водка делается из хорошей воды и хорошего спирта. Для очистки эта смесь должна пройти восемь метров активированного угля, где оседают вредные сивушные масла. После этого можно делать разные сорта с помощью добавок: капля лимонного сока — получится лимонная водка, капля перца — перцовка.

Я понял, что сам смогу делать водку, которая ничем не будет отличаться от промышленной. В магазине я присмотрел очиститель воды «Родничок» — такие раньше использовались в квартирах и на дачах. Держатель трубки надевался на водопроводный кран, вода проходила активированный уголь и выходила очищенной через кран «Родничка».

В конторе механизированной уборки соорудил самогонный аппарат, купил спиртомер и стал гнать спирт из сахара, очищая его «Родничком». Прогонял смесь много раз, чтобы она в итоге проходила, как положено, восемь метров активированного угля. Самым сложным было сделать такую крышечку, чтобы на вид бутылка не отличалась от фабричной. Я заказал одному мастеру машинку для закатывания крышек — похожие штуки использовали для консервирования, они продавались в магазинах, только мне требовался размер поменьше.

Крышки я брал на свалке, куда возили бой с «Кристалла». Там лежали горы битых бутылок, предназначенных для переплавки на стеклозаводе. Надо было найти крышки, аккуратно их распрямить, помыть и закрутить снова уже на готовых бутылках.

Экономика проекта была простая. Из одного килограмма сахара получался литр 80-градусного спирта, которого хватало на четыре бутылки водки. Килограмм сахара стоил 90 копеек. Пустые водочные бутылки я покупал у продавщицы в магазине по 20 копеек; официально их в то время принимали по 12 копеек. В тот же магазин сдавал готовую водку по 2 рубля 87 копеек. Магазин продавал ее в розницу по государственной цене — 3 рубля 87 копеек.

Я по профессии врач, и знания по химии у меня основательные, поэтому водка совсем не отличалась от «кристалловской». А поскольку она, как и многие товары, была в страшном дефиците, то в магазине не залеживалась: мужики вламывались, как только поступала партия, и все сметали. В день я делал по два ящика (40 бутылок). Каждая бутылка давала прибыль в районе двух рублей, и я стал зарабатывать по 80 рублей в день, или 2400 рублей в месяц. Для сравнения:

машина «Жигули» в то время стоила на черном рынке пять тысяч рублей, а обычная зарплата советского гражданина составляла рублей 100–120 в месяц.

Жизнь наладилась. Мы оделись, обулись, стали хорошо питаться, купили автомобиль. Моя бдительность крепко спала. Даже тогда, когда я ездил на базу собирать отбитые горлышки с крышками и пару раз заметил стоящую невдалеке милицейскую машину. По неопытности я не обратил на нее внимания.

* * *

В тот зимний день 1982 года я, как обычно, поехал в магазин с водкой собственного производства. Магазин находился с левого торца дома, и я всегда подъезжал прямо туда. Но навалило снега, дорогу перегородила уборочная машина, пришлось подрулить с другой стороны.

Вытащив из машины две сумки с водкой, я через заднюю дверь зашел в магазин, поставил бутылки в ящики, получил деньги, вышел на улицу, сел в машину и тронулся. Тут милицейская машина, замаскированная под обычную гражданскую, резко перегородила мне дорогу. Ко мне приблизились оперативники в штатском, один из них залез в салон и надел на меня холодные железные наручники.

Меня пересадили в милицейскую машину и привезли в кабинет начальника ОБХСС* Железнодорожного района Москвы. Отчетливо помню, что на стене у него висел план по числу людей, которых следовало посадить по разным статьям Уголовного кодекса.

Я сразу решил идти «в отказ». С поличным меня не взяли, а две сумки и 100 рублей — это не прямые улики.

Стали допрашивать.

— В магазине были, водку привозили?

— Нет.

— А что делали рядом с магазином?

— Просто проезжал мимо, ни в какой магазин не заходил.

— А откуда деньги?

— Это мои деньги, зарплата.

После неприятного допроса меня отвезли в камеру предварительного заключения. Подсадили подозрительного человека, пытавшегося

* Отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности. *Прим. ред.*

меня разговорить, но не вышло: я был настороже и ничего лишнего не сболтнул.

В КПЗ я провел трое суток (по закону больше держать нельзя), и все время мы играли в карты, в дурака. Делать-то нечего, даже читать не дают. У соседа оказались спички, мы от газеты оторвали краешки и жжеными спичками разметили карты.

Пока меня арестовывали, открылись двери магазина после обеденного перерыва, народ ломанулся и раскупил почти всю водку. Остались только две бутылки — их успели закупить оперативники.

И все могло сойти с рук, но не повезло. Когда оперативники пришли в магазин, они поймали продавцов, что называется, на месте преступления: те переклеивали этикетки на вине. Вино продавалось в одинаковых бутылках, но дешевое стоило 1 рубль 12 копеек, а дорогое — 1 рубль 80 копеек. Они срывали этикетки с дорогого вина и приклеивали их на дешевое, «намывая» на каждой бутылке почти по 70 копеек. Когда зашли сотрудники ОБХСС, этикетки как раз отмачивались в тазике.

Под арест попали три продавца, заведующая магазином и уборщица. Продавцы пытались выкрутиться, но их припугнули:

— Мы знаем, что Александров возит вам водку. Вы нам не нужны. Дайте на него показания, и мы вас отпустим.

Первые показания о том, что я приходил с водкой, дала уборщица, и ее отпустили. Продавцы, узнав про это, тоже сразу меня сдали, рассчитывая на освобождение. Но их так и не выпустили.

Обвинение мне предъявили по статье 154 — «Частнопредпринимательская деятельность и коммерческое посредничество». Уголовный кодекс гласил: «Частнопредпринимательская деятельность с использованием государственных, кооперативных или иных общественных форм наказывается лишением свободы на срок до пяти лет с конфискацией имущества или ссылкой на срок до пяти лет с конфискацией имущества».

Коммерческое посредничество, осуществляемое частными лицами в виде промысла или в целях обогащения, наказывается лишением свободы на срок до трех лет с конфискацией имущества или ссылкой на срок до трех лет с конфискацией имущества».

В начале 80-х государство усилило борьбу против «нетрудовых доходов» и «хищений социалистической собственности», так как это явля-

ние стало повсеместным. Директора и продавцы магазинов спекулировали дефицитом, моряки привозили импортные вещи из-за границы, в хороший ресторан проникали за взятку и так далее. Так что я просто попал в общую тенденцию, а встречались и очень громкие дела.

Расскажу о нашумевшем «деле Трегубова». Коррупционные дела в торговле тогда связывали со внутренней борьбой внутри КПСС, и на рубеже 80-х произошло немало такого рода скандалов. Леонид Брежнев руководил страной с 1964 года, и в начале 80-х его здоровье стало совсем слабым. Первым секретарем Московского городского комитета КПСС с 1967 года работал Виктор Гришин, и он всегда рассматривался как кандидат на пост генерального секретаря партии. Еще до смерти Брежнева Юрий Андропов, возглавлявший КГБ, начал «копать» под московскую торговлю, подчинявшуюся Гришину. Начальником Главторга Мосгорисполкома работал Николай Трегубов, и на него стали искать компромат. Хотели доказать, что Трегубов дает взятки Гришину.

Первыми громкими арестантами стали директор магазина «Березка» Авилов и его жена, работавшая заместителем директора магазина гастронома № 1 «Елисеевский». Затем, 30 октября 1982 года, арестовали директора «Елисеевского» Юрия Соколова. Это произошло еще до смерти Брежнева (он умер 10 ноября 1982 года). Когда же к власти пришел Андропов, начались настоящие торговые репрессии.

Только в Москве к уголовной ответственности привлекли 15 тысяч человек. Двух даже приговорили к высшей мере — расстрелу.

В 1984 году, уже после смерти Андропова, расстреляли Юрия Соколова, а в 1985 году — директора плодоовощной базы Мхитара Амбарцумяна. Не дожидаясь ареста, покончил с собой директор гастронома № 2 на Смоленской площади Сергей Нониев. Трегубов получил 15 лет, директор гастронома ГУМа Тверитинов — 10 лет, директор гастронома «Новоарбатский» Филиппов — 11 лет, заместитель Соколова, Немцев, — 14 лет, директор Куйбышевского райпищеторга Байгельман — 8 лет, и этот список можно продолжать. Я лично сидел с тремя директорами гастрономов и даже с заместителем Трегубова по капитальному строительству. Тому заместителю дали 10 лет, его звали Олегом, фамилию забыл.

Чтобы вывести на чистую воду высокопоставленных деятелей торговли, выстроили целую пирамиду. Со мной сидел сотрудник мясного

отдела магазина «Спутник», что был на площади Гагарина, и он мне рассказал, как работала схема.

Допустим, сотрудники ОБХСС приходят в мясной отдел магазина и начинают обрабатывать продавца:

— У вас работают шесть грузчиков. Они утверждают, что вы им выдаете каждый день по рублю на обед, — получается 180 рублей в месяц. Где вы берете деньги, если у вас зарплата 120 рублей?

Тот не может ничего ответить, ему быстренько предъявляют обвинение, но уточняют, что он сам оперативникам не особенно нужен, требуются показания на директора магазина. Если человек соглашается и дает показания, прямоком идут к директору магазина и вынуждают дать показания уже на руководителя объединения, например «Диетторга». Потом от руководителя «Диетторга» добиваются показаний на Трегубова, а от того — на Гришина. Вот такая цепочка.

Трегубов, кстати, так ни в чем и не признался, а посадили его — даже смешно — за то, что он принимал в подарок подстаканники. Пятнадцать лет получил за пятнадцать подстаканников...

Отсидел девять лет, а когда вышел, умер от сердечного приступа. А ведь человек достойный, гигант торговли. Он помнил все поезда, все цифры по поставкам продовольствия в Москву. Просто убили его ни за что.

Вся эта кампания в Москве привела к тому, что политические позиции Гришина ослабли. После прихода к власти Горбачева он ушел на пенсию, а вместо него первым секретарем горкома в декабре 1985 года назначили Бориса Ельцина.

Со мной вместе сидел один дядька, работавший директором магазина при Южном порте. Тоже, в общем-то, ни за что.

Магазин торговал в том числе машинами по записи. Желающие приобрести автомобиль годами стояли в очереди. Если в конце месяца случалось, что план не выполняется (и сотрудники, соответственно, не получают премию), принимали решение срочно продать еще две-три машины. Стоящим в очереди рассылали извещения, но они шли очень долго. Поэтому часто извещали людей просто по телефону, те приходили и покупали вожделенные автомобили.

У директора был подчиненный, заведовавший сбытом. Однажды он продал «Москвич» покупателю, а тот в знак благодарности передал через него директору магазина продуктовый заказ стоимостью 23 руб-

ля: палка колбасы, баночка красной икры, зефир и еще что-то. Обыкновенный советский набор.

Потом тот парень аналогичным образом купил «Жигули» и «Волгу» и каждый раз благодарил директора продуктовыми заказами, просто копеечными по меркам стоимости машин. За это в итоге директору магазина — орденоносцу — дали 13 лет.

Еще вспоминается более раннее «дело Рокотова», вызвавшее большой резонанс. Трех осужденных расстреляли за валютные операции, торговлю джинсами и другие сделки, которые теперь полностью законны.

Подробности таковы. В 1960 году КГБ арестовал Яна Рокотова, Владислава Файбишенко и Дмитрия Яковлева. При обыске у них изъяли полтора миллиона долларов США. Суд признал их виновными и дал по восемь лет. Однако тогдашний генеральный секретарь Никита Хрущев настоял на пересмотре приговора. Срок был увеличен до 15 лет, но и этого ему оказалось мало. Издали указ «Об усилении уголовной ответственности за нарушение правил валютных операций», после чего дело пересмотрели снова и теперь уже приговорили Рокотова, Файбишенко и Яковлева к расстрелу. Никакие обращения, кассации и протесты не помогли: жестокий приговор привели в исполнение. Рокотова, кстати, некоторые считают одним из самых талантливых предпринимателей в СССР.

В 60–70-х годах за экономические преступления расстреливали намного чаще, чем в 80-х, то есть со временем система стала менее «кровожадной», однако за решетку торговые работники и такие незаконные предприниматели, как я, отправлялись регулярно.

Предсказание отца

Только вернувшись в Москву с Сахалина, я искал различные варианты заработка, так как на официальную работу меня не принимали. Побежал к брату, работавшему директором магазина, и выпросил у него 20 палок дефицитной тогда колбасы по государственной цене.

Ночью я садился в машину и объезжал бензоколонки. Женщины, работавшие там, имели на бензине неплохой левый доход, поэтому с удовольствием покупали колбасу по двойной цене.

Опытный папа понимал, что аферы, которыми я занимаюсь, рано или поздно плохо кончатся. Однажды он сказал: «Боря сядет». И оказался прав.

Глава 3. Два года в Бутырке

Как вести себя, когда попадаешь в тюрьму

Что общего между декабристами, народовольцами и советскими спекулянтами

Почему я два года дождался приговора суда

После трех суток в КПЗ меня перевели в знаменитую Бутырскую тюрьму, в камеру, где до революции сидел Феликс Дзержинский. Странно, но я испытывал какую-то эйфорию. Во всяком случае, ни минуты не грустил, а, наоборот, находился в приподнятом настроении.

Перед свиданием с матерью и женой попросил сокамерника-армянина разрисовать меня. Прихожу на свидание в телогрейке, снимаю — весь в наколках. Мать и жена — в шоке. Пришлось сразу объяснить, что это такая шутка.

Когда вызывали к следователю (оказалось, моим следователем будет женщина), я ей рассказывал последние камерные анекдоты. Она понимала, что я не дам никаких показаний, но допрос нужно по плану проводить — вот и слушала мои байки.

Необходимых улик для суда явно не хватало. Прибор «Родничок» мог быть дома у каждого. Продавцы из водочного магазина, когда поняли, что их не выпустят, от своих показаний против меня отказались. Анализ водки с контрольной оперативной закупки ничего не дал: она ничем не отличалась от заводской, так как я полностью соблюдал технологию.

Наверное, следователь и судья понимали, что я замешан, но не могли ничего поделать. Здесь нет обычной человеческой логики: нужно доказать, что человек — преступник. Меня три или четыре раза возили в Железнодорожный суд, но доказательств не хватало. Я стал одним из долгожителей камеры, проведя в ней целых два года.

Камера — помещение примерно в 70 квадратных метров. И там живут 70 человек! По обе стороны стоят шконки — кровати в два яруса. В углу, справа от входа, — туалет, занавешенный простыней. Строгое правило заключается в том, что нельзя ходить в туалет, когда кто-то ест.

В тюрьме, в отличие от зоны, всех кормят одинаково. Сотрудник на тележке развозит еду в больших баках; каждый арестант подходит к окошечку и берет свою порцию. Кормят, конечно, плохо, но острого голода нет. В тюрьме не предусмотрен физический труд, как на зоне: в основном лежишь. Плюс каждый месяц арестант может получать передачу до пяти килограммов. Разрешались, если правильно помню, сахар, хлеб, колбаса, сало, сушки.

Поскольку в камере жарко (около 30 градусов), а холодильника нет, продукты долго не хранились. Поэтому там все жили так называемыми «семьями» по пять-шесть человек. Когда одному из членов «семьи» приходила посылка, ее делили на всех, в итоге продуктов хватало дней на пять. Потом посылку получал следующий...

У меня в «семье» числились директор гастронома, художник Иго-решка, кореец-спекулянт и еще пара человек. Того, кто не получал посылки, все равно принимали в «семью», если он чем-то мог помочь в случае необходимости, например заступиться.

В нашей камере за столом обычно сидели весьма уважаемые люди. Не авторитеты с воровской точки зрения, а самые разумные арестанты. Среди них были и директор магазина, и художник, получивший срок за иконы, и квартирный вор, и я, сидевший за нелегальную водку. Считалось, что этот стол и руководил камерой.

Как-то один вор-малолетка начал протестовать против того, что за столом не воры, а торгаши. Ну, ему быстро объяснили: у нас общий режим, и воровские понятия там не работали. Он примолк, но обиду затаил. И ночью у другого вора шепотом спрашивал: «Ты не знаешь адрес директора магазина, чтобы его квартиру обнести?»

Когда не спится, слышно, что говорят другие. Наркоманы ночь напролет трут про наркотики: «Был я в Чуйской долине, разделся и голым

пробежал сквозь коноплю...» Воры — про свое: обсуждают, например, где хорошая хата, которую можно обокрасть, когда на волю выйдут.

Никто не выпытывает, за что сидишь. Это считается в тюрьме неприличным. Если человек хочет, сам расскажет. Я просто сказал: «На меня дали показания, что нелегально делаю водку». С делом ты знакомишься, когда тебя вызывают к следователю, а приговор суда приходит в камеру.

Единственные, кто должны признаться, — те, кто сидят за изнасилование, самое поганое преступление для сидящих в тюрьме. Если ты действительно кого-то изнасиловал, тебя «опускают». Ты становишься «петухом» и должен спать под шконками. Нельзя врать, потому что рано или поздно ложь вскроется.

При мне произошел случай — прямо в камере один вор «опустил» насильника, надругавшегося над совсем маленькой девочкой. Никто его не защищал. Все готовы были его убить. Таких там не жалеют.

В тюрьме на всех есть улики. Я уверен, что и сейчас в тюрьме 99 процентов людей четко знают, что сидят за нарушение закона. Почти нет в тюрьме тех, кто сидит просто так! В среднем следствие идет два-три месяца, поэтому, по моим подсчетам, за два года в Бутырке через камеру прошли примерно 700 человек. Только двое из них, я считаю, не были виновны.

Один парень сидел по подозрению в изнасиловании. Он вернулся из Афганистана, женился, обзавелся ребенком. Пока жена лежала в роддоме, они с товарищем решили обмыть событие. Купили водку, а девушка товарища пригласила знакомую продавщицу из соседнего универсама на ночь. Парню 25 лет, ей — 36. Зачем на ночь приглашают? Ясное дело, не книги читать. Водку пить и так далее.

Они напились, а наутро она говорит: ты меня изнасиловал. Он в недоумении, не помнит ничего. Она идет в милицию, пацана забирают и сажают за изнасилование. Но в камере люди поверили, что он не настоящий насильник.

Второй случай: парень тоже вернулся из армии, его ждала девушка, они хотели пожениться, а денег нет. И тут бабушка ему дает три царских золотых червонца. А раньше разрешалось их менять только в официальных ювелирных магазинах, где велся прием золотых изделий. Он поддатый с этими монетами встал в очередь. К нему сразу подошли и предложили: «Там стоит десять рублей грамм, продай нам

за одиннадцать, и в очереди стоять не надо». Ну, он сдуру взял и продал. А это оказалась подстава. Его тут же за руки, и замаячил срок — от трех до восьми лет.

* * *

В тюрьме я приобрел бесценный опыт, которым хочу поделиться в том числе с начинающими бизнесменами.

Почему молодые ребята идут в чиновники, милицию? Понятно почему — хотят денег. И с кого они хотят? С вас, молодых предпринимателей. Поэтому между вами и властными структурами всегда будет борьба. И вы к ней должны быть готовы. Надо понимать, как себя вести, если вдруг вы где-то нарушили закон. А в нашей стране все так устроено, что не нарушить, занимаясь чем-то, практически невозможно.

Первое, что я сделал, когда сел в тюрьму, — выучил Уголовный кодекс. Сейчас меня ночью разбуди и спроси, отвечу: статья 102 — «Убийство», статья 144 — «Квартирная кража». Конечно, у Уголовного кодекса уже новая редакция, но суть не изменилась.

Как себя вести предпринимателю, если он вдруг соприкасается с правоохранительными органами? Первая заповедь очень простая. По поводу нее расскажу анекдот. Приезжают новобранцы в танковые войска. И командир танка спрашивает:

- Что самое главное в танке, товарищи солдаты?
- Броня, — отвечает первый.
- Неправильно.
- Оружие, — говорит другой.
- Неправильно.
- А что же самое главное в танке, товарищ командир?
- Самое главное в танке — не ссать!

Первая заповедь бизнесмена при возникновении любых проблем — не паниковать.

Вторая заповедь — думать. Думать надо вообще всегда. А если вы вдруг сталкиваетесь с серьезной проблемой, то следует молча, повторно, молча анализировать ситуацию.

В Бутырке я прочитал книжку Галины Цуриковой «Сто прапорщиков», про декабристов. И оказалось, что они в какой-то момент труслили. После восстания 1825 года они во всем сознались и сдали не только

тех, кто выходил на Сенатскую площадь, но и других людей, сдавать которых смысла не было.

Почему они так испугались, если тогда заключенных не били, особенно дворян? Просто именно так обычно ведут себя люди в тюрьме. И среди заключенных, сидевших со мной в Бутырке, тоже процентов девяносто признавались в содеянном. Одна из причин следующая: люди сначала пытались доказать, что не совершали преступления. А потом, придя с допроса, в камере рассказывали, как происходило на самом деле. А в камере всегда есть «подсадные утки». Они опытным следователям дословно и воспроизводили сказанное. А если ты в деталях поведал все сокамернику, считай, что сам себя заложил.

На меня большое впечатление произвел тот факт, что только один декабрист не дал ни на кого показаний. Это Михаил Лунин, вообще не имевший к мятежу отношения. За девять лет до восстания на одной из пьянок с будущими декабристами он просто сказал, что в Царское Село император ездит без большой охраны, поэтому можно в масках напасть на карету и охрану. Сказал, забыл и уехал из страны, больше в планах убийства царя не участвовал.

Более того, потом он стал адъютантом великого князя Константина Павловича, руководившего Варшавским военным округом, а позже отказавшегося от престола в пользу Николая I и ставшего наместником императора в Польше.

Участники декабрьского восстания после ареста сдали Лунина без всякой необходимости. Царь написал брату в Польшу: давай Лунина под арест и этапом в Москву. Константин испытывал теплые чувства к Лунину и предупредил его: «Слушай, я получил депешу и завтра должен тебя арестовать. Уезжай». Но тот все равно поехал в Россию, что говорило о его порядочности.

В итоге Лунин стал последним арестованным. Царю требовалось показать, что ломаются все, но Лунин не назвал никого, кто обсуждал с ним возможность революции и убийства царя. Все сломались, а он — нет. В итоге его приговорили к пожизненной каторге. После нескольких пересмотров приговора осталось 10 лет каторги и пожизненное поселение в Сибири. В 1841 году Лунина снова посадили за антицарские публикации — в Акатуйский острог, и в 1845 году он там умер; возможно, не без помощи охранки.

Говорят, сам царь Николай допрашивал декабристов. И даже пять главных декабристов, все равно повешенных (Пестель, Рылеев, Каховский, Муравьев-Апостол и Бестужев-Рюмин), друг друга сдали.

Слаб человек, вот к чему я веду. Варлам Шаламов в «Колымских рассказах» описывает, во что превращается человек, если его не кормить, как слабеет его воля. Но есть и редкие примеры нестигаемости. Например, еврейский диссидент Натан Щаранский, боровшийся за право евреев уезжать из СССР в Израиль. В 1977 году его арестовали за измену родине и антисоветскую агитацию и посадили на 13 лет. Он не признавал обвинения, много раз объявлял голодовку, в том числе один раз не ел аж сто суток, подвергался наказаниям и принудительному кормлению, пока его в 1986 году не обменяли на советских разведчиков, пойманных в США. В Израиле он долгое время был министром и членом кнессета.

В XIX веке не только декабристы, но почти все, кто выступал против царя, позже закладывали своих товарищей и каялись на суде. Достаточно вспомнить суд над петрашевцами в 1849 году или «Процесс 32-х»: в 1860-х годах шел суд над 32 персонами, имевшими связи с Герценом и Огаревым. Иван Тургенев, оказавшийся в числе подсудимых, позже делился впечатлениями: «Я, читая показания и объяснения, часто слышал в них тот “заячий крик”, который так хорошо знаком нам, охотникам». То есть люди трусили и вели себя недостойно.

Учитывая накопленный опыт, в конце XIX века революционеры сформулировали принципы поведения после ареста. В 1878 году тайное общество «Земля и воля» (позже — «Народная воля») записало в свой устав следующий пункт: «Член основного кружка, попавший в руки правительства с явными уликами, должен на предварительном следствии и дознании отказаться от дачи показаний, а на суде руководствоваться интересами дела, а не личными».

Любые показания на следствии все равно использовали против подсудимого, поэтому давать их не имело смысла.

Позже народовольцы дополнили пункт следующими словами: «Всякий член Исполнительного комитета, против которого существуют у правительства неопровержимые улики, обязан отказаться в случае ареста от всяких показаний и ни в каком случае не может назвать себя членом Комитета. Комитет должен быть невидим и недостижим. Если же неопровержимых улик не существует, то арестованный член

может и даже должен отрицать всякую свою связь с Комитетом и постараться выпутаться из дела, чтоб и далее служить целям общества». Это, однако, не спасло организацию от предателя, завербованного жандармами. Сергей Дегаев выдал властям многих народовольцев, после чего организация ослабла.

Революционеры использовали еще один прием: если тебя арестовали и ты оказался в тюрьме, смирись с тем, что ты отсюда никогда не выйдешь, и тогда тебе значительно проще будет принять ситуацию. Не надо ни оправдываться, ни дергаться. Ты здесь — и все! Ты знаешь, что тебе не вырваться, и это знание — залог правильного поведения. Потому что арестованный человек, думая, как ему выйти, размышляет в том числе и о предательстве.

Позже я, глубже изучив историю, понял, что корень этой идеи — в восточных боевых искусствах. Некоторые мастера практиковали перед боем такой подход: представить, что ты уже мертв. Значит, тебе нет смысла бояться смерти, и тогда ты бьешься изо всех сил, не думаешь о смерти и не боишься погибнуть. Ты полностью занят боем, и это дает возможность его выиграть.

Хотя в сражении возможна и другая стратегия. Как в старом анекдоте. Змей Горыныч деревни разорял и народ обижал. Решили тогда люди позвать Илью Муромца: «Один ты, Илюша, сумеешь с ним справиться. Помоги нам!» Подходит Илья Муромец к пещере, где сидит Змей Горыныч, и кричит: «Выходи, говно зеленое! Выходи, червяк, сейчас порублю!» Тот не выходит. Илья посидел-посидел и ушел. Тут Змей выползает и говорит: «Ну и что, что говно? Ну и что, что зеленое? Зато живой!»

В тюрьме часто люди сами себя сдают. Один из основных приемов, использующихся, чтобы сломать человека, такой: «Ты нам не нужен, нам нужен твой руководитель (или еще кто-то)». И люди начинают рассказывать. Может, одного из десятерых и отпустят, а остальных тоже посадят. Потому что если ты один идешь по делу — это часть первая статьи, а если группой — автоматически часть вторая. Часть первая, допустим, от трех до восьми лет, а вторая — от восьми до пятнадцати. Как только ты начинаешь рассказывать, тут же переходишь во вторую часть.

Поэтому не надо сознаваться, паниковать и рассказывать про свое дело в камере: там есть стукачи. И не надо никого сдавать, совершать

подлость. У каждого должен быть стержень. Нельзя предавать и продавать. Как только ты продал, ты сам пошел по наклонной. Из людей, обманувших меня, никто не стал успешным.

Что-то ломается внутри человека, совершающего подлость. Какие благородные оправдания ни придумывай, подлость остается подлостью, и особенно плохо, если к ней не принуждали. Когда человека бьют или пытаются, любой может сломаться, в том числе и я. Но если ты сдался до того, как тебя вынудили, значит, ты подлец. А абсолютное большинство именно так и ломается.

От тюрьмы и от сумы не зарекайся. Это советская и российская жизнь.

Еще один совет: надо понимать, что такое воровская каста. Это люди, свое призвание видящие в воровстве. Нас с вами они за людей не считают. Все мы для них — лохи или фраера. Обмануть нас — праздник победы.

Самый первый пример — это Сонька Золотая Ручка, знаменитая преступница XIX века. Она одной рукой подавала милостыню женщине, стоящей на паперти с ребенком, а другой крала у нее все остальное. И очень гордилась тем, что обманула фраера.

Поэтому нельзя ни с кем ссориться, но нужно четко знать, что воры нас, особенно бизнесменов, за людей не считают. Имейте в виду, что мошенники так умеют подойти к человеку, втереться в доверие, что им начинаешь по-настоящему верить. А верить не надо.

Бутырку я вспоминаю с позитивом, так как это время использовал для саморазвития. Во-первых, там я прочитал гигантское количество книг. В тюрьмах хорошие библиотеки из конфиската. Тебе давали списки, и ты заказывал любую книгу (из разрешенных в советское время) и читал, читал, читал. Тебе могли и в посылке прислать, читай — только не ленись. Развиваться можно везде, все зависит от желания человека.

Во-вторых, я изучал психологию разных типов людей: бомжей и наркоманов, воров и спекулянтов. Тюрьма — скопище интересных персонажей: кто-то из них не смирился с обстоятельствами, кто-то оказался слаб. Много сидело бомжей, закончивших по два-три института. Они не выдержали сложностей жизни, но оставались талантливыми, разумными, начитанными людьми. С ними мы часами разговаривали

на любые темы. Всех этих персонажей очень любопытно анализировать, на мой взгляд.

Единственное, что в тюрьме сильно напрягает, — отсутствие женщин.

Я ни разу не пожалел, что занялся бизнесом (сначала контрабандой, а потом водкой), из-за чего и попал в тюрьму. Просто по-другому не умею. Моя натура такая, что я всегда должен что-то делать. Я не могу смириться с нищетой, не могу смириться с тем, что дома нечего жрать. А какой был выбор? Мог идти по врачебной линии и стать профессором. К сожалению, для такой карьеры потерял много времени из-за работы в Сахалинском морском пароходстве.

Жена с маленьким ребенком жила у дяди в двухкомнатной квартире, а у него там еще было двое своих детей. Получить квартиру я мог бы через 25 лет в лучшем случае, если встать на очередь. Может предприимчивый человек смириться с таким будущим?

В Бутырке, однако, подобные рассуждения не имели никакого смысла. Так бы я и сидел неизвестно сколько, но в деле появились новые показания. Милиционеры задержали мою жену Таню в момент, когда дочка Наташа болела с температурой 39. Тане сказали, что отпустят к дочке, если она даст показания на меня (мол, я гнал спирт и разливал водку дома), а иначе дочка умрет, так как никто за ней не ухаживает.

Я эти показания увидел позже, когда готовился к суду и читал материалы дела. Сама Таня на свиданиях о них не рассказывала. Пожалуй, первый тяжелый день в моей жизни, очень сильный удар: жена, близкий человек, и вдруг так... Меня предали, причем я старался именно для семьи.

Когда милиционеры вели меня в суд, Таня стояла на лестнице, белая как бумага.

На процессе я продолжал отпираться. В итоге осудили меня уже в другом суде из-за следующей истории.

Чтобы меня освободили, мой родной брат Костя, о сложных отношениях с которым я расскажу позже, решил дать взятку судье. Напрямую на судью было выйти нельзя, но он договорился передать деньги через знакомого главного врача СЭС. Но так получилось, что главврача арестовали за махинации в Железнодорожном районе. Допустим, та или иная комната протекает или имеет другую проблему. Он, как главный врач СЭС, давал заключение, что помещение непригодно для

жилья, и людей переселяли в другое место. А потом он с сообщниками освободившую квартиру ремонтировал и продавал кому-то.

Естественно, в его кабинете провели обыск, вскрыли сейф, нашли пару тысяч рублей — по тем временам громадные деньги. А он сказал, что эти деньги мой брат передал для судьи.

Приходят к судье и говорят: на вас подозрение во взяточничестве. Естественно, меня срочно перевели в другой суд. И там, видно, уже сказали, что надоел этот Александров, два года на следствии, пора осудить — и все. Суд был чисто символический: за пять минут я получил пять лет и поехал на липецкую зону.

Позже, поднимая архивы, я увидел, что изначально сдал меня тот самый Феликс, которого я считал своим другом. Однажды по пьянке я похвастал, как зарабатываю, и даже сказал, в каком магазине реализую водку. Когда его арестовали за спекуляции кроссовками, он, рассчитывая на снисхождение, навел ОБХСС на меня.

Глава 4. Жизнь на зоне

В чем заключалась специфика «красных зон» в СССР

Почему на зоне мне не разрешили работать в медсанчасти

Какой неприятный сюрприз ожидал меня после возвращения в Москву

Выжить на липецкой зоне мне помогли два случая: оба раза я помогал людям, и добро мне вернулось. Но обо всем по порядку.

Не знаю, как сейчас, но тогда отношение к москвичам было отрицательное. Про нас (хотя родом я из Уфы) то ли в шутку, то ли всерьез говорили: «Прилетели к нам грачи...» — а дальше нецензурно.

Москвичей старались распределить в тяжелые цеха. Самым неприятным считался цех обработки корпусов тракторных моторов. Корпуса — такие чугунные штуки, куда вставляется мотор, — отливали на Липецком тракторном заводе, привозили на зону и здесь очищали. Из-за чугунной пыли за три-четыре месяца зек мог заработать туберкулез.

Меня распределили именно туда, но, к счастью, это продлилось недолго. Избежать туберкулеза удалось потому, что еще в Бутырке я помог одному липецкому гармонисту. Все гармонисты любят поддать. На какой-то свадьбе он с товарищами пил, пока не кончилась водка. Ночью они пошли к директору сельского магазина, бабе Мане. Попросили ее открыть магазин и продать водку. А она им: да пошли вы... Ну а выпить очень хотелось. Ребята поддели амбарный замок, вынули штырь, зашли в магазин, взяли три бутылки, положили девять рублей

и закрыли дверь. Баба Маня утром видит на снегу следы, понимает, что магазин вскрыт, — и в милицию. К ним сразу пришли и полупьяных забрали в КПЗ.

Когда гармонист протрезвел, у него началась белая горячка — такое бывает у пьяниц, которым не дают выпить. Из-за психоза он стал шуметь, и дежурный офицер, начальник этого КПЗ, зашел его уговорить. А тот в невменяемом состоянии оторвал доску с двумя гвоздями от нар, ударил начальника и убил его. И вместо обыкновенной «трешки» за бутылки получилась очень тяжелая статья — убийство милиционера при исполнении служебных обязанностей.

В подобных случаях арестованных обычно направляли на обследование в Институт судебной психиатрии имени Сербского. И вот подследственный приезжает в Москву, попадает в нашу камеру, где заключенные начинают ему советовать, как лучше косить под невменяемого. Но я-то с медицинским образованием и знаю, что полуграмотный мужик не обманет опытных врачей. Я ему тогда сказал:

— Не надо косить. Расскажи, что действительно произошло, и они поймут, что ты был в состоянии невменяемости или аффекта.

Гармонист меня послушал, и его признали невиновным. Три года за свои бутылки он отматывал в той же зоне, что и я, работая бригадиром грузчиков. Он меня узнал и в качестве благодарности старому знакомому забрал к себе в бригаду, вытащив из проклятого цеха. Господи, спасибо!

От вредной работы удалось избавиться, но от голода на первых порах — нет. Повара основную еду давали местным, липецким. Например, клали в миску своим кусок мяса, а сверху кашей заливали, чтобы скрыть. А нам по остаточному принципу: или простой черпак каши, или миску супа, где плавали всего два капустных листочка. Короче говоря, за пару месяцев я потерял 16 килограммов. До такой степени исхудал, что мама, приехавшая меня навестить, кричала: «Сволочи! Фашисты! Концлагерь!»

У нас была так называемая «красная зона». Власть держали не воры, а мужики-здоровяки, назначаемые администрацией бригадирами или старостами. Установить с этими ребятами хорошие отношения мне тоже помог случай.

На новый 1985 год бригадиры сварили брагу из того, что имелось под рукой: сахара и хлеба. Когда они изрядно набрались, их потянуло

на секс. В каждой колонии есть отряд для гомосексуалистов. Они живут в специальном бараке, не контактируют с обычными заключенными, едят за отдельными столами. Туда селят как настоящих гомосексуалистов, так и «опущенных». Например, на зоне такой закон: если украл у своих — тебя «опустят». И «опущенный» переселяется в отдельный барак. У своих воровать нельзя. Как бы ни было голодно, чужое брать права нет.

И вот бригадиры выдернули из этого барака одного мужика — Каткой его звали — и заразились от него венерической болезнью. О том, чтобы признаться администрации, речи не шло, так как боялись разбирательства — тогда действовала статья 121 Уголовного кодекса РСФСР «Мужеложство». В соответствии с ней «половое сношение мужчины с женщиной (мужеложство) наказывается лишением свободы на срок до пяти лет», а «мужеложство, совершенное с применением физического насилия, угроз, или в отношении несовершеннолетнего, либо с использованием зависимого положения потерпевшего, наказывается лишением свободы на срок до восьми лет».

Все они знали, что я врач, и прибежали ко мне: «Боря, спаси!» А как спасти? Надо делать анализы. Мы вырезали предметные стекла, на которые берут мазок. Я взял мазки, сверху проложил двумя спичками, накрыл вторым стеклом и завернул. У бригадиров всегда свои ходы из зоны и на зону, и они эти мазки отправили в Москву к моей маме, врачу-дерматовенерологу. Она поставила диагноз, купила лекарства и заслала на зону.

Я всех проколол, пролечил и оказался «в шоколаде». Меня поставили на выпуск продукции — отличная работа. Когда с Липецкого тракторного завода заходила машина, сначала ее обыскивали солдатики, а потом она подъезжала к моему маленькому кабинету с окошком. Я выходил и пересчитывал продукцию. Например, убеждался, что действительно привезли 40 корпусов для мотора, после чего выдавал пропуск. Пропуск подписывал, конечно, не я, это делала моя руководительница, но целый день ей дежурить не хотелось.

Поскольку я стоял первый на входе, через меня шел весь грев. Что такое грев? Все водители на зоне подрабатывали: привозили колбасу, чай. Покупали в магазине и продавали в несколько раз дороже.

Чтобы не поймали, я придумал следующий ход. Рядом с моим кабинетом стояла приваренная урна. В ней я сделал что-то вроде двойного

дна. Внизу под вкладышем складывался грев, а сверху лежали окурки, и я еще туда специально мочился. Для солдат считалось «в падлу» подойти к этой урне. У меня и полы, и стулья вскрывали, но найти ничего не смогли. Так что на зоне я стал уважаемым человеком, и меня ни разу не поймали, хотя регулярно проводили обыски.

Наладилось и с питанием. Во-первых, стали регулярно поступать передачи с воли. Во-вторых, лучше кормили повара. Когда освоишься, тебя начинают принимать за своего. При этом я никогда шума не поднимал. Что толку? Дадут тебе по башке — и точка. Ум-то проявляется в том, чтобы вопрос решить, а не в том, чтобы шум поднять.

Возможно, я бы устроился на зоне еще лучше, но мне не разрешили работать врачом, так как я выплачивал алименты после развода со второй женой Ольгой, мамой дочки Кати, родившейся еще во время работы в пароходстве. Если ты платил алименты, то нельзя было работать там, где нет оплаты, например в медсанчасти. А я мог бы перевязки делать, помогать врачам.

Моя мама приходила к бывшей жене и вставала на колени:

— Оля, откажись от алиментов, тогда Боря сможет работать врачом.

— Не откажусь.

— Я тебе дам в десять раз больше, только разреши, чтобы он здоровье не угробил.

— Не надо мне больше. Отказываться не стану.

Ольга очень обиделась из-за того, что я стал встречаться с Татьяной, Наташиной мамой. В качестве мести она так и не отказалась от алиментов. Упрямая. Украинка! У меня же две жены с Украины: и Катина мама, и Наташина. Кажется, ни одна из них по-украински не говорит — только по-русски, но вот эта упертость у них — украинская.

Кстати, Таню за те показания на меня я простил. Сначала было очень грустно, но на зону она приехала с моей мамой, и я долго не мог дожидаться, когда мама уедет, ведь все жили в одной комнате. Мама, поплавав, уехала, а я простил Таню. Всякое бывает, да и передачи не помешают...

Липецкая зона занимала, наверное, гектаров десять. У каждого отряда свой барак. Нас утром выстраивали на специальном плацу, делали перекличку и вели за забор, на рабочую территорию, где я поначалу вкалывал в том страшном цеху с чугунной пылью. В середине дня — обед, а потом снова в цех.

Если не считать голода и опасных работ, жизнь на зоне казалась вполне терпимой. Командиром отряда у нас был старший лейтенант. С ним служил помполит — помощник по политической части. Абсолютно разумные офицеры. С одним из них я играл в шашки, и хоть играю хорошо, почти всегда ему проигрывал.

Единственное жесткое правило на зоне — все должны работать. Если кто-то не хотел, его заставляли, хотя никто никого не бил. Администрация через бригадиров и звеньевых добивалась порядка. Таких историй, чтобы кто-то из воровских принципов отказывался от работы, не припомню: на зонах общего режима идут заключенные по первой ходке, никаких блатных, рецидивистов, а тем более воров в законе.

Воровская романтика ни минуты меня не прельщала. На любой зоне есть люди, делающие татуировки за чай. И некоторые из зеков, особенно деревенские, заказывали себе наколки: «Не забуду мать родную» и тому подобные фразы. Все зависит от уровня развития. Сколько я ни сидел с образованными людьми, например директорами магазинов, ни один из них наколок не делал. И мне даже в голову не приходило. Я ведь уже не пацан, а взрослый человек.

По моим наблюдениям, по первой ходке сидели в основном обычные люди. В Советском Союзе приходилось выживать. Если ты недоволен своей зарплатой, хочешь жить получше, надо что-то придумывать. Люди придумывали — их сажали.

Многое из того, чем они занимались, теперь называется предпринимательством, а раньше считалось хищением социалистической собственности.

Вот вам одна из причин развала той системы: уравниловка, когда все получали одинаковые зарплаты, приводила к тому, что люди работали плохо. Какой смысл надрываться, если зарплата у всех одинаковая? А проявления предприимчивости считались противозаконными.

На зоне с нами регулярно проводили политическую работу. Командир отряда читал лекцию о том, что надо становиться на путь исправ-

ления. Никто с ним не спорил. Иногда затевали какие-то исторические разговоры, например про Петра Первого, а вот антиправительственные беседы вести в те времена не следовало.

Чтобы разнообразить жизнь на зоне, я поступил там в школу и окончил 10-й класс, хотя, конечно, этого не требовалось, так как у меня за плечами остались и школа, и медицинский институт. Но никто не препятствовал, хочешь в школу — иди. Там со мной занимались преподаватели, и весь вечер я был почти свободен. Сидишь читаешь в светлом, чистом помещении, а не в отряде, где 30–40 человек.

Из зоны меня перевели «на химию». Так называется облегченный режим отбывания наказания. На первом этапе «химии» ты живешь в общежитии в комнате по два-три человека. Допустим, в восемь утра уходишь на работу на Липецкий тракторный завод. Потом приходишь и отмечаешься в общежитии у милиционера. Можешь отпроситься у него погулять, и милиционер решает, отпускать или нет.

А на втором этапе «химии» я уже снял квартиру, но продолжал отмечаться в общежитии. Квартиру я арендовал у деда — бывшего кулака, и мне там приглянулась одна цыганка — крупная, красивая баба. У тамошних женщин выбор маленький: на заводе пьяницы одни, а раз пьяница, значит, импотент.

Мы с этой цыганкой стали встречаться. Деду, крепкому мужику лет шестидесяти, она тоже приглянулась. Однажды цыганка вышла в туалет на улицу, и он полез к ней целоваться. Уговаривал: зачем тебе с зек-ком общаться, у меня дом свой, давай вместе жить.

Дед, кстати, разумный оказался. Он рассказывал, что кулаки до войны так удобряли свои участки земли, что аж до 80-х годов на их участках рожь росла лучше, чем на всем колхозном поле. Вовремя поняв, что будут раскулачивать, он устроился на завод. Работал сначала грузчиком, потом в доменном цеху, прилично получал и отстроил себе добротный дом. Потом жена умерла, и он стал засматриваться на молодых.

Поскольку меня посадили надолго, срок, после которого я мог попасть под условно-досрочное освобождение, еще не подошел. И моя дорогая мама дошла аж до Верховного суда, в итоге отправившего дело на пересмотр. Тогда уже начались новые веяния, касавшиеся в том числе и свободы предпринимательства, поэтому появились неплохие шансы.

Наверное, на судью определенное впечатление произвели мои слова в суде:

— Вот смотрите: меня посадили. Я отсидел три года. И чего добились? Семьи нет, ребенок — сирота... Вся жизнь развалилась, нужно все начинать по новой. Я никакой не уголовник, а врач. Чего добились-то?

В общем, в 1986 году меня оправдали, сняв судимость, что в дальнейшем очень помогло. Спасибо судье огромное за это. Надо бы ее найти и как-то отблагодарить.

Когда я приехал домой, Таня была на работе, а служила она тогда официанткой в кафе. Встретили меня теща и четырехлетняя дочка Наташа, светлая, тоненькая девочка.

Они жили в трехкомнатной коммунальной квартире. В первой комнате обитала одна старушка, вторая комната была нашей, а третья — временно свободна, так как женщина, которая там жила, умерла, но никого другого государство (а тогда все жилье принадлежало государству) еще не вселило.

Мы с дочкой подружились, стали играть, видно было, что я ей понравился. И вечером она спросила:

— Папа, а где ты будешь спать? Со мной в комнате?

— Нет, доченька, я буду спать с мамой.

— А с мамой спит дядя Леша...

Я молча встал и пошел собираться. Чемодана не имелось, взял обычную простыню, завернул в нее немногочисленные вещи: рубашку, трусы и носки — и уехал к маме.

Вечером я напился, заперся в ванной и рыдал. Когда мать постучала в ванную, я сказал, что все в норме, просто отравился. Рыдания сами рвались из меня.

Глава 5. Перестройка

*Почему мне удалось заработать серьезные деньги на издании
детективов Агаты Кристи*

Чем закончился мой опыт с созданием медицинского кооператива

*Как меня обманул аферист Леня, рассказывавший басни
про американских партнеров*

Я знаю —
Время даже камень крошит.
И ты, старик,
Когда-нибудь поймешь,
Что, даже лучшую
Впрягая в сани лошадь,
В далекий край
Лишь кости привезешь...

(Сергей Есенин, «Письмо деду»)

Первое время на душе кошки скребли, я даже встретился с «дядей Лешей» и наговорил ему всякой ерунды.

Пережить предательство мне помогла женщина по имени Надя, с которой я познакомился до отсидки. Хотелось душу отвести, я позвонил, и мы стали встречаться. Я сразу предупредил: если предложу выйти замуж, пусть отказывается хотя бы год, потому что предложение будет от обиды. Она эту просьбу выполнила, тем более что и сама была замужем.

С Надей мне очень повезло. Такая веселая, умная, хорошая женщина, и, наверное, любила меня. С ней я немножко успокоился. Мы не поженились, но она помогла пережить ту ситуацию.

А что с Таней? Мы почти не общались с тех пор, хотя я регулярно виделся с дочкой Наташей. Помню только случайную встречу, когда Наташа уже поступила в институт. Я периодически давал дочке деньги на учебу и жизнь, и однажды она пришла ко мне на московский завод. Рядом с ним, в лесочке у родника, у меня намечалась деловая встреча. Попросил: Наташа, подожди, я на десять минут отъеду.

Туда меня довез водитель, а обратно объезжать долго: я вылез из машины и побежал через лес. Бегу и вижу — стоит какая-то женщина и смотрит на меня пристально. Я на всякий случай произнес: «Здрасьте» — мало ли, знакомая, которую не распознал. А она:

— А ты что, меня не узнаешь?

— Нет...

— Я Таня.

— Какая Таня?

— Наташина мама.

— А-а-а. Ну ладно, привет!

И дальше побежал. Она потом несколько лет говорила: неужели я так постарела, что меня Боря даже не узнал?

С «дядей Лешей» она давно рассталась, еще в 80-х. Сейчас Таня одна, звонила мне недавно поздравить с днем рождения Наташи и сказала, что всю жизнь любила только меня. Я засмеялся: «Таня, не говори всякую ерунду».

Ну, у нее с деньгами не очень хорошо. И тут вспоминается старое циничное утверждение: «Мужчины, не ищите женщин, ищите деньги. Тогда женщины сами вас найдут».

Станным образом все мои бывшие жены признаются мне в любви. Я думаю, это связано во многом с тем, что у женщин в старости нет особого материального обеспечения. И конечно, хочется на кого-то опереться. Поскольку я стал богатенький, то, как ни цинично и смешно, факт налицо: сейчас все меня сильно любят.

К этому надо относиться философски, помня старый анекдот. Богатый пожилой мужчина встает утром с постели, в которой лежит молодая девчонка, подходит к зеркалу, а у него морщины, отеки... И го-

ворит: «Ну как же сильно можно любить деньги!» Примерно так и у меня.

Актриса Софи Такер, сделавшая большую карьеру в США, приехав еще до революции из Российской империи, говорила так: «С рождения до 18 лет девушке нужны хорошие родители. С 18 до 35 лет она должна хорошо выглядеть. С 35 до 55 лет ей надо быть хорошей личностью, а после 55 лет — обладать хорошим кошельком».

И еще анекдот. Умирает мужик и завещает все свое состояние трем женщинам, которых никто не знает. Его спрашивают: зачем ты это делаешь? А он: они когда-то отказались выйти за меня замуж и позволили мне всю жизнь прожить счастливым.

На этом экскурс в будущее заканчиваю и возвращаюсь во вторую половину 80-х, когда я без средств к существованию, без профессии оказался в Москве, где только-только стартовала горбачевская перестройка.

Перестройка начиналась и в моей жизни. Врачебная деятельность на Сахалине давно прошла, три года лишения свободы закончились, но желание жить хорошо никуда не пропало. Я вернулся в Москву без денег, без квартиры, без машины. И без специальности. Если врач несколько лет не поддерживает свою квалификацию, вернуться в профессиональную деятельность удастся очень редко. Тем более тяжело возвращаться в хирургию. Да и в загранплаваниях я большей частью решал простые врачебные задачи и не мог развиваться как специалист.

Чтобы подтянуть до современного уровня мои врачебные знания, требовалось два-три года. А жить на что-то надо. В голове бешено крутилось: нужно что-то предпринимать, нужно зарабатывать деньги.

Начались новые веяния. Выяснилось, что хозрасчет, конкуренция, кооперация — это явления, которые должны вывести экономику СССР из застоя. Слова «бизнес», «предпринимательство» постепенно переставали быть табуированными. 19 ноября 1986 года приняли закон «Об индивидуальной трудовой деятельности».

Какое-то время я занимался иридодиагностикой (постановка диагнозов по радужной оболочке глаза) и аурикулодиагностикой (по уху). Я привлекал врачей, владевших методикой, и находил организации, готовые платить за обследование сотрудников. Например, заключал договор с трестом парикмахерских или с профсоюзом парикмахеров.

В день мы обслуживали две-три парикмахерские, в каждой из них работали, допустим, 10–15 человек. Неплохие деньги удавалось зарабатывать, благо тогда у государственных предприятий появились и деньги, и большая самостоятельность в вопросе, как их тратить.

Я взял на работу Сашу, с которым познакомился на зоне. Способный человек, окончил два института, но имел слабость к алкоголю и сидел за то, что по пьянке избил жену.

Симпатичный здоровый Саша умел договариваться с коллективами госпредприятий. Придет в кинотеатр, договорится с директрисой, и вот мы уже обследуем всех сотрудниц кинотеатра. На широкий поток это дело поставили, занимались им больше года, но потом Саша запил. Так диагностика и сошла на нет. Пьяница не способен нормально договориться и держать слово. Пару рюмок выпивает и уходит в никуда. Потом Саша сторожем в зоопарке работал, насколько я знаю.

Ну а 26 мая 1988 года вышел закон «О кооперации в СССР», и занятие бизнесом стало легальным. И началось движение от социализма к капитализму. Чем отличаются эти два строя? При социализме, как ни работай, все равно получишь определенное вознаграждение, но много заработать официально практически нельзя. При капитализме наоборот: если плохо работаешь, то и сам как бизнесмен не заработаешь, и на хорошую работу другой собственник тебя не возьмет.

При капитализме перед любым человеком более жестко стоит задача заработать денег на жизнь. Я постоянно думал, как это сделать, перебирал все возможные варианты. Если я не смогу стать лучшим врачом, то почему не организовать работу других? И вместе с моим другом Юрием Александровичем Изачиком, подробно о котором я расскажу позже, мы создали врачебный кооператив «Надежда».

Товарищи, с которыми я учился, имели нормальную работу, а людей достаточно тяжело сорвать с привычного места в такое рискованное плавание, как собственное дело.

А меня просто жизнь заставила создать кооператив. Толчком стала элементарная потребность в деньгах. Потом уже смотришь, идет или не идет бизнес. Если нет, нужно суметь вовремя соскочить, чтобы не потратить все свои деньги. Когда у нас кончились деньги на аренду, пришлось закрыть «Надежду» и пробовать что-то новое.

Первым бизнесом, принесшим мне серьезные деньги, стало книгоиздание. После перестройки книги оказались в жутком дефиците. Покупали их с помощью талонов, вырученных за сдачу макулатуры, ассортимент государственных издательств был скудный. И я нащупал эту нишу.

Так, детективы Агаты Кристи пользовались бешеной популярностью, а их не хватало. И я решил издать «Третью девушку». Как сейчас помню, на обложке красовалась девушка, простреленная автоматной очередью.

Для тиража требовался миллион рублей. Где его взять? Я пошел к маме и уговорил ее заложить в банке квартиру. Она принесла деньги домой, а когда пришла пора везти их в типографию, наступил конфуз: деньги пропали. Потом выяснилось, что мама, отлично зная мой аферистичный характер, испугалась и зашила деньги в матрас. Ее можно понять: если бы я прокукарекал деньги, она осталась бы без двухкомнатной квартиры, на которую работала всю жизнь.

Я все-таки убедил маму, что риска нет, спрос на книги огромный, мы распорол матрас и благополучно напечатали тираж. Арендывал ларек у товарища, директора магазина, рядом с метро «Октябрьская». Книжки завозили машинами. Выстроилась такая очередь, что ко мне подбежал милиционер и попросил развернуть машину в другую сторону, так как очередь мешала заходить в метро.

Мы отлично отторговали, издали книгу три раза и заработали по тем временам громадные деньги. Я уже точно не помню цифры, но если со ста тысяч экземпляров наварить по рублю, уже получалось сто тысяч рублей.

Но свято место пусто не бывает. Книжный бизнес — это время, пара месяцев на издание, пара месяцев на продажу. На три книги я потратил год. Люди увидели, какие доходы приносят книги, ринулись в этот бизнес, и он перестал быть таким прибыльным. Типографии стали сами печатать книги. Зачем я им нужен? Рынок наводнялся книгами, очереди исчезли. Ажиотаж всегда быстро проходит, кто первый — того и тапки. Остальным остается биться за место под солнцем.

По опыту с книгами я понял: первое, что отличает предпринимателя, — способность достать деньги и рисковать всем. Много ли людей способны заложить свою квартиру? Ведь никогда нельзя быть пол-

ностью уверенным, что бизнес «выстрелит». Говорят, даже у Суворова была присказка, которую Л. Н. Толстой использовал в «Песне про сражение на реке Черной 4 августа 1855 г.», «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги» — при том, что великий полководец за свою жизнь не проиграл ни одной битвы.

Венчурные капиталисты считают: если один из шести проектов сработал — это уже хорошо. То есть вероятность составляет 16,7 процента.

Нужен рисковый характер, особенно на первом этапе. Тогда человек, наверное, способен заниматься бизнесом. Если авантюрности нет, всегда найдутся причины, почему что-то «невозможно» сделать.

* * *

Леня (не помню уже фамилию), рекомендовавший заняться книгоизданием, подкинул еще одну идею. Кто-то из его родственников работал в большой страховой компании в Нью-Йорке, и он придумал издавать справочник лучших предприятий для вложения денег. Идея состояла в том, чтобы узнавать у министров, какие предприятия в отрасли передовые. Например, про клиники берем интервью у министра здравоохранения, про металлургические заводы — у министра металлургии. И на выходе имеем справочник для инвесторов.

Мы взялись за справочник, объехали министров — тогда это не составляло труда. Приходишь к секретарше, даешь ей коробку конфет и бутылку шампанского, говоришь: мы написали, какие заводы заслуживают внимания, пусть нам министр подпишет. Она несла документ на подпись, министр подписывал или корректировал, и мы получали информацию, одобренную министром. Никакой тайны информация не составляла, за исключением секретных предприятий.

И мы посчитали примерно так: у американцев 100 тысяч клиентов. Справочники они собирались продавать по 40 долларов. Наша часть была 25 процентов, то есть мы рассчитывали заработать миллион долларов.

Мы проверили, есть ли у Лени родственник в Нью-Йорке, специально звонили. Выяснилось, что есть и что он действительно работает в страховой компании.

Но сомнения меня не покидали. Мы приехали к Лене в офис — дом на Беговой. А там — рожи бандитские. Я Лене сказал, что не буду вкладывать деньги, пока сам с этим родственником не познакомлюсь.

Через какое-то время он сообщил: родственник приезжает из США и просит 10 тысяч долларов для начала работ по справочнику. И вот сижу я в «Метрополе» с деньгами и спрашиваю: «Леня, а где родственник-то?» Отвечает, мол, он в Кремле, задерживается. Сидим час, два, три, потом я уже не выдержал, отдал ему деньги и поехал по делам. Ни Лени, ни денег я больше не видел.

Потом я слышал, что он попал в зависимость от бандитов, которые назначили сумму выкупа, и занимался тем, что разводил других на деньги, в том числе и меня. Говорили, что он крутил какую-то аферу с зерном, а потом исчез. Скорее всего, плохо кончил.

Глава 6. Великий ковровый путь

Какие ковры пользовались спросом у состоятельных москвичей в начале 90-х

Почему готовность выполнять тяжелую работу свидетельствует о надежности человека в делах

Как мы переходили от ковров к продаже продуктов питания

Когда мы занимались книгами, через брата я познакомился с Сашей Соколовым — именно он сдал мне в аренду точку для продажи книг около метро «Октябрьская». Как и мой брат Костя, Александр работал директором магазина с советских времен. Ему принадлежали магазин с выходом на Люсиновскую улицу, улицу с высокой проходимостью, и обменный пункт стеклопосуды на Шаболовке.

Директора советских магазинов привыкли работать в условиях дефицита и не смогли успешно торговать, когда на рынке появилась конкуренция. На этом погорели и мой брат, и Саша. Брат потерял деньги на закупке болгарских сигарет, о чем я расскажу позже, а Саша неудачно вложился в сыры.

Все привыкли, что сыр в дефиците, поэтому он занял в банке деньги и купил сразу несколько фургонов сыра в Голландии. Когда сыр пришел в Москву, выяснилось, что возил его не только Саша. На рынке образовался избыток, сыр завис, банк стал требовать погашения кредита.

Я тогда заработал на книгах и предложил Саше:

— Саш, я тебе дам деньги, чтоб погасить долг, но давай взамен долю в бизнесе.

— Боря, нет, я долю не дам, возьму в долг в другом месте и рассчитаюсь потом.

Соколов оказался жадноват и не хотел отдавать долю в бизнесе. Чтобы рассчитаться с банком, он взял займы у каких-то бандюков и совсем немного — у меня. Естественно, отдать долг он не смог, и бандиты забрали у него магазин. Со мной Саша рассчитался, отдав пункт стеклопосуды на Шаболовке. Это была первая точка, с которой мы начали работать. Я использовал ее для торговли продуктами, а потом для продажи ковров.

В 1992 году мой брат Костя потерял свой магазин и пристраивал сотрудников. Он позвонил и спросил, смогу ли я принять на работу двух человек. Марина Сергеевна у него работала заведующей отделом заказов, а Валентина Алексеевна Кшенникова — старшим продавцом. Брат обратился в подходящий момент: я как раз поймал двух сотрудников пункта стеклопосуды на воровстве. Выгнал их и поставил посменно работать Марину Сергеевну и Валентину Алексеевну. Мы организовали маленький магазинчик, где торговали маслом, яйцом, пивом, водкой, а также принимали пустую посуду. Вскоре, правда, выяснилось, что водкой торговать нельзя, так как меньше чем в ста метрах находилась вечерняя школа.

Марина Сергеевна постарше меня и Валентины Алексеевны, и ее корбило, что она должна на меня работать. У руководителя отдела заказов в советские времена в руках находился весь дефицит, все хотели с ней дружить, она отлично зарабатывала. А кто я такой? Да бывший докторишка, несопоставимая величина. На таких торговые работники в СССР смотрели свысока. И вдруг я начинаю ею командовать...

Поначалу она терпела — деваться некуда, — а потом нелегкая попала. Два таксиста решили открыть магазин неподалеку, получив разрешение на продажу водки. Наладить торговлю они пригласили Марину Сергеевну, и она обрадовалась: вот теперь заживет! Но не учла важный момент. Я-то с маленького магазинчика деньги почти не получал, все на зарплату отдавал, а таксисты открыли магазин, чтобы самим зарабатывать. В итоге она им все раскрутила, а ее посадили на маленькую зарплату. Кончилось тем, что она ушла обиженная и мыкалась потом по разным местам.

А Валентина Алексеевна работает со мной до сих пор. Она очень способствовала успеху нашего бизнеса. Какое-то время мы занимались

водкой, и именно тогда я понял, что надежнее человека не найдешь. К нам каждый день приходила фура с тысячей деревянных тяжелых ящиков, в каждом по двадцать бутылок водки. Нанимаешь грузчиков, а они все богодулы, пьяницы. Приходилось постоянно за ними следить, чтобы в машине или на складе ничего не украли. Могли незаметно бутылку открыть, а через полчаса их самих уже выносить нужно. Бывало, мы их выгоняли и вдвоем с Валентиной Алексеевной разгружали фуру.

Это для меня проверка человека. Если от такой работы не отказался, то и дальше не подведет. Я проникся и понял, что на Валентину Алексеевну можно положиться, любое дело она доведет до конца.

* * *

После неудачи со справочником Бог послал мне следующую тему — ковры. Дочка подруги моей знакомой знала китайский язык и работала в Китае. Она подсказала: Советский Союз заключил с китайцами договор на поставку турбин для строительства двух электростанций на реках Хуанхэ и Янцзы. А схема практиковалась такая: за турбины рассчитывались товарами народного потребления. Руководство предприятия, поставившего турбину, ехало в Китай и закупало на оговоренную в контракте сумму товары. Обычно ездили директор, секретарь партийной организации, главный бухгалтер. Например, за турбину могли получить несколько вагонов кедров под маркой «Два мяча». Они пользовались огромной популярностью и ценились, как сейчас бренд Versace — признак того, что ты «король».

А мы однажды договорились везти не кедров, а ковры. Наш коммерческий директор Нелли Евелевна Храпунова, с которой мы работаем до сих пор, обнаружила, что в Китае есть тканые ковры — новинка для России. Бизнес оказался на редкость выгодным. Метр шелкового ковра в Москве стоил 300 долларов (по крайней мере, по такой цене продавали мы) — относительно недорого по местным меркам. А обходились нам ковры раз в десять дешевле. Однозначно интересный бизнес, просто довольно опасный и требующий постоянного внимания.

В самом начале ковровой эпопеи произошла следующая история. Мы закупили два вагона ковров. Через Китай они прошли нормально — там почти не воровали. Проблемы начинались на нашей территории, на перевалочной станции Забайкальск. Местные бандиты срослись с мили-

цией и, по сути, с ее ведома занимались безнаказанным воровством из вагонов. Перевозчики терпели огромные убытки, и руководство железной дороги придумало заменить местную военизированную охрану на приезжую (из Воркуты, Красноярска или других городов) и регулярно ее менять, чтобы она не успевала «спеться» с бандитами.

Когда мы приехали за коврами, на переговорном пункте я познакомился с начальником охраны из Красноярска и договорился с ним о выделении пары ребят, свободных от дежурств, для сопровождения состава на 50-километровом перегоне через степь.

Мы пришли на перрон к поезду, который должен был по расписанию отправляться в час ночи. Полпервого — поезда нет. Час — поезда нет. Два — поезда нет. Я побежал узнавать, где поезд. Выяснилось, что он ушел уже. Злоумышленники специально отправили поезд пораньше, чтобы остановить его в степи и разграбить.

Действовали они так. Заранее засовывали в колесо паклю. Когда поезд начинал двигаться, из-за трения пакля через 10–15 километров возгоралась, шел дым. По правилам техники безопасности дымящиеся вагоны везти не полагалось, их отсоединяли. А потом в степи беспрепятственно грабили.

Мы срочно нашли машину и поехали вдогонку за поездом. Километров через двадцать в степи увидели наши вагоны, уже отцепленные от состава. Как только мы залезли в вагон, то заметили, что к нам приближаются три грузовые машины. Значит, всю операцию заранее хорошо спланировали — от досрочного отправления поезда до вывоза наворованного.

Что делать? Командую охранникам: «Стреляйте в воздух!» Они сделали пару выстрелов из автоматических винтовок. Машины остановились и через некоторое время отправились восвояси. Они же не знали, что в вагонах нет пулемета, а есть всего лишь пара винтовок. Так мы сохранили ковры и остались живы.

Вагоны с коврами снова прицепили к поезду, и опасный путь продолжился. На отдельных станциях знали, что у нас ценный груз, и думали, как бы его вытащить. Кажется, в Омске проверяющие прикопались к колесам нашего вагона (мол, их надо отладить) и загнали вагон в ангар для ремонта. Ангар ночью не охраняется, и я понял, что опять возникла нездоровая ситуация. Пошел к диспетчеру, сидевшему

в высокой будке, и договорился, чтобы он присоединил нас к ближайшему поезду.

Но поезд задержался, диспетчер сменился. Поезд должен скоро уходить, а нас не цепляют. Я иду к другому диспетчеру и требую, уже на нервах: «Присоедини!» Он отказывается. Тут я понимаю, что нас здесь никто не знает, захотят — убьют просто, и никто искать не станет. Тогда я пошел ва-банк и пригрозил диспетчеру: «Давай так. Я выхожу отсюда, подпираю дверь, выливаю спирт и зажигаю. Можешь вагон отправлять, а можешь не отправлять». Он струхнул, прицепил нас к ближайшему поезду, и мы отправились.

На одной из станций решили купить игрушечные пистолеты. Поняли, что едем по бандитской стороне, вполне может понадобиться кого-то припугнуть в крайней ситуации. Времена лихие, беззаконие. Вот так, постоянно на нервах, опасаясь, что ограбят и убьют, и продвигались. И не поспать толком! Теплушка (это такой вагон для перевозки людей и животных), где мы ехали, без груза беспрестанно подпрыгивала. Ляжешь в середине вагона и, как червяк, начинаешь ползать от движения рессор. Плюс монотонный стук колес. Ни капли покоя за девять суток.

Слава богу, наконец довезли мы два вагона ковров до Москвы и принялись ими торговать. Продавали через точку на Шаболовке — правда, пришлось ее немного расширить. Вместе со мной коврами занимались Андрюша Иванов, Серега Калинин, мой сын Костя и Нелли Евелевна. В 1992 году к нам в качестве продавца присоединилась Валентина Алексеевна Кшенникова, ставшая в будущем директором нашего московского завода молочной продукции.

Рельефные китайские ковры пользовались популярностью у обеспеченных людей. Даже представители бомонда — Олег Газманов, Екатерина Шаврина и другие знаменитости — приезжали к нам за коврами.

Раньше ковры изготавливались стандартные: либо два на три метра, либо три на четыре, а по форме — прямоугольные, квадратные или круглые. Мы же предоставили покупателям возможность заказывать ковры любого размера. Трудоемкий процесс: один ковер ткали чуть ли не полгода. Но затраты себя оправдывали. Некоторые просили на ковре изобразить свои портреты вместе с семьей и любимой собакой.

Во время одной из первых закупок ковров нам очень понравилась китайская мебель: с полудрагоценными камнями, ширмами, ящич-

ками. Старая коммунистка товарищ Хэ, поившая нас с утра до вечера, предложила посетить фабричный склад, а там — батюшки, мебель красоты необыкновенной. Мы в Советском Союзе ничего подобного никогда не видели, не удержались и договорились купить вагон этой мебели.

На приемку остался мой сын Костя. То ли Костя с помощниками загуляли, то ли познакомились с местными девушками, но когда китайцы приехали грузить мебель в вагон-теплушку, никто их не встретил, и они просто поставили ящики в вагон, не закрепив их внутри. Поскольку ящики поставили неплотно, при движении поезда те стали падать.

Вместо шикарной мебели нам привезли сплошные дрова. Целый вагон, 40 тонн, на гигантскую сумму! Я ребятам так сказал: «Сами прокукарекали, сами и восстанавливайте». Они пригласили мастеров с фабрики, где делали пианино и лакированную мебель, и те собрали обломки обратно в мебель. Мы хоть и потеряли деньги, но уже небольшую сумму. Больше мы с мебелью не связывались, предпочитая ковры — они, по крайней мере, не ломались.

Занимались коврами лет пять, примерно до 1995 года. За это время завезли и продали около двадцати вагонов. Учитывая, что один ковер в среднем стоил тысячу долларов — сумасшедшие деньги по тем временам, — зарабатывали и жили очень неплохо, особенно на фоне нищеты, в которую попала страна после развала СССР.

Из-за гиперинфляции начала 90-х люди потеряли свои сбережения в Сбербанке. Высокооплачиваемую работу было не найти, поэтому народ выживал за счет своих шести соток. Расцвел бандитизм, постоянно убивали бизнесменов, в ход вошло слово «киллер». Тяжелые времена.

Как всегда бывает, постепенно доходность коврового бизнеса стала снижаться. Другие бизнесмены тоже занялись коврами, дефицит исчез. Кроме того, ковры — товар сезонный. Они хорошо продавались осенью, неплохо весной, а перед Новым годом вообще улетали на ура. Я стал думать, чем занять команду летом и в январе-феврале, когда спрос на ковры резко падал.

Поскольку я очень люблю сладкое, мы с коллегами решили попробовать торговать конфетами, зефиром, мармеладом. Закупали сладости в основном на фабрике «Ударница» и продавали в контейнере около метро «Юго-Западная». Выяснилось, что летом сладости идут плохо,

потому что люди переходят на фрукты и овощи. Начали думать, как расширить ассортимент. Одним из вариантов оказались кукурузные палочки, продававшиеся в больших мешках. Мы заподозрили своего поставщика в мелком воровстве и, когда он заболел, самостоятельно поехали на склад, чтобы закупить эти палочки. Склад находился на Таганском мясомолочном комбинате.

Мы с Валентиной Алексеевной приехали в обеденный перерыв, пришлось немного подождать в машине, пока склад откроется. Сидим и видим, что к заводскому магазину неподалеку выстроились люди. К середине 90-х очереди уже пропали, поэтому нас заинтересовало: что же пользуется таким повышенным спросом? Выяснилось, что там недорого продавали творог, яйца, сметану и что люди, которые ездят по деревням закупать мясо, там же берут молочные продукты и привозят в свой магазин. Получается немного дешевле, чем в обычных гастрономах, что для трудящегося человека имеет немалое значение. Тогда мы спросили себя: почему бы не заняться продажей молочки?

Мы с Валентиной Алексеевной поехали на Тульский молочный комбинат, взяли с собой колбасы, конфет — московских гостинцев для тульских молочников. Приехали в восемь утра, думая, что самые умные, а там уже стоит очередь человек в сто. Естественно, к обеду вся молочка закончилась и нам ничего не досталось.

И тут спускается, дай бог ей здоровья, сотрудница комбината (потом выяснилось, что это заведующая отделом сбыта Нина Ефимовна), мы к ней подбегаем с колбасой, мол, так и так, москвичи, хотели бы с вами наладить сотрудничество. Она говорит: так все раскупили. Мы ей все равно отдали колбасу, «зря, что ли, везли». В итоге она «поскребла по сусекам» и нашла нам бидон сметаны и бидон творога.

На Тульском комбинате мы совершили небольшое преступление. Комбинат выпускал очень вкусное шоколадное масло. Естественно, производители никому не показывали, как его делают, в цеха не пускали. А мы смотрим — цех открыт, люди на обеденном перерыве. Дай, думаем, подглядим, что у них там происходит. Идем по цеху, а сотрудницы прямо там сидят и обедают. Удивленно на нас смотрят, надо как-то выкручиваться. Я на ходу сообразил: «Девочки, извините, пожалуйста, мы московские корреспонденты, затерялись немножко, хотели взять интервью. У вас предприятие такое передовое». Ну, они нам и рассказали кое-какие секреты.

Так мы стали торговать молочкой. Ровно через год вся продукция Тульского молочного комбината шла в Москву через нас. Сначала помимо нашего на рынке у метро «Юго-Западная» работало еще десять контейнеров с молочкой. Каждое утро мы обходили другие контейнеры и разведывали цены на молоко. Если у них три рубля, мы ставили два девяносто пять. Конкуренты к обеду опомнятся, снизят до двух девяноста пяти, а мы — два девяносто. За несколько месяцев путем такой ценовой борьбы мы всех вытеснили и открыли еще четыре контейнера.

Валентина Алексеевна раскрутила нам бизнес на «Юго-Западной». Она — человек, способный работать круглосуточно. Если в контейнере нужно было сидеть 24 часа, она сидела 24 часа. Неоценимый работник и надежный человек. Мало того, кристально честный. Придерживается того же правила, что и я: если человек один раз обманул, это значит, что он начал движение по наклонной и процесс уже не остановить. Она рассказывала, что как-то в годы ее молодости в кассе образовался неучтенный излишек в 15 рублей и она решила его забрать себе. Взяла, а потом ходила сутки вся на нервах и в итоге вернула деньги назад. Спокойная совесть важнее, чем деньги, полученные нечестным путем. Жаль, не все это понимают.

Украинец дядя Игорь

Дядя Игорь, младший брат папы, женился на украинке тете Свете и всю жизнь прожил в Киеве. Папа тети Светы был очень известным врачом-гинекологом. Он оставил большую квартиру на Пушкинской улице рядом с Крещатиком в наследство ее сестре, а тетя Света и дядя Игорь вертелись в маленькой комнатке с кухонькой. У них рос сын Сашка, мой двоюродный брат.

Активный и жизнерадостный дядя Игорь работал заместителем директора фабрики швейных машин. Он всегда мог достать машину или запчасти и в советское время был уважаемым и обеспеченным человеком.

Я приехал к нему в гости перед развалом СССР. Ни с того ни с сего дядя Игорь завелся:

— Да пора Украине отделяться. Хватит вас, москалей, кормить!

— Стой-стой, дядя Игорь, а ты-то вообще какое имеешь отношение к Украине? Живешь с украинкой — и что, тоже стал украинцем? — спросил я.

— Да если не мы... Да мы вас...

— Понятно все с тобой.

В следующий раз я навистил дядю Игоря в середине 90-х, через несколько лет после отсоединения Украины. Застал его за пришиванием подошвы одного ботинка к другому.

— Я, — грустно сказал он, — на свою пенсию могу купить три бутылки водки. Вот ремонтирую ботинки, чтобы немного подзаработать.

Достал он из холодильника, чтобы меня угостить, картошку и капусту, выращенные тетей Светой на даче. Потом мы пошли на базар рядом с Крещатиком; я накупил мяса, сметаны, огурцов, лука. Когда вернулись, тетя Света слепила пельмени. Сели за стол, налили по рюмке, и тут дядя Игорь заплакал...

Никогда он не ожидал, что придется жить в таком унижении. Он думал, как и многие на Украине: стоит отсоединиться, и все нормально будет — ведь они же всех кормят! А получилось, что живут намного беднее, чем в России.

Дядя Игорь долго не выдержал и умер. Хорошо, не дожил до того, когда украинцы и русские начали стрелять друг в друга. Разве в голову кому-то могло прийти такое?

В связи с украинскими событиями последних лет я стал вспоминать историю разрушения империй, почитал книжки про развал Древнего Рима, Османской империи, Великобритании. Происходило много схожего с нынешней ситуацией. В составе империй люди долго чувствовали себя единой нацией, но быстро начинали ненавидеть друг друга и стрелять. Я не знаю, были тогда политехнологии или нет, но натравить один народ на другой легко.

Так и евреи жили и в Германии, и в Литве много сотен лет, приспособились к местной культуре, учились в немецких университетах, но именно в XX веке, когда, казалось, пришла цивилизация, удалось посеять ненависть, приведшую к убийству миллионов людей.

Глава 7. Первые шаги в производстве

Как можно использовать вязальные спицы в пищевом производстве

Каким образом мы умудрялись вручную делать 60 тысяч глазированных сырков в сутки

Чем нам помог жестокий экономический кризис 1998 года

По мере роста продаж мы стали задумываться о собственном производстве. Прикинули, что если творог как базовый продукт подвергать дальнейшей обработке, можно зарабатывать больше. На рынке хорошо шла творожная масса, с нее и решили начать, благо производство не-сложное: нужно смешать творог, сливочное масло, изюм и сахар.

С Валентиной Алексеевной мы поехали к ее сестре Галине Алексеевне Макаровой, работавшей сестрой-хозяйкой в детском садике и обладавшей отличными кулинарными способностями. Она подтвердила, что делать творожную массу в домашних условиях нетрудно.

В первый раз Галина Алексеевна использовала маленький килограммовый миксер. Масса оказалось отличной — даже вкуснее той, что продавали на рынке. Дальше — больше. Мы купили 30-килограммовый миксер итальянского производства, и я притащил его домой к Галине Алексеевне. Единственным местом, где удалось разместить шумный миксер, оказалась спальня. Вынесли все из спальни, сбили деревянный поддон, чтобы уменьшить звук и вибрацию, и поставили на него миксер.

Галина Алексеевна ежедневно делала по сто килограммов творожной массы и расфасовывала ее в обычные целлофановые пакеты. Утром ей привозили сырье, а на рынок увозили готовую массу. Сырье хранили на балконе. Изюм Галина Алексеевна промывала в ванной с помощью огромного дуршлага.

Покупателям творожная масса очень нравилась, ее прозвали «совхозной». Люди прознали, в какое время завоз, и выстраивались в очередь. Вскоре спрос превысил предложение, и мы стали обсуждать, как увеличить производство. На том миксере делать больше не получалось. Поскольку бизнес рос, Валентина Алексеевна перестала самостоятельно справляться с учетом хозяйства и попросила вести бухгалтерию другую свою сестру, работавшую учительницей математики. Тогда учителям платили мало, и Марина Алексеевна Резникова стала подрабатывать у нас. До сих пор она — один из самых ценных наших сотрудников, входит в совет директоров.

В апреле 1997 года я через знакомых нашел помещение: бывший пищеблок Медицинского центра гражданской авиации. Пищеблок в то время почти не функционировал. Я договорился взять в аренду комнату размером 50 квадратных метров. Если дома миксер занимал чуть ли не половину спальни, то в новом помещении он казался спичечным коробком. В пищеблоке стояло кое-какое прежнее оборудование, и мы приноровились делать массу в тестомесе. Каждый замес — объемом по 100 килограммов, на него уходило всего два часа: промыть сырье, добавить ингредиенты в чан, замесить и расфасовать.

Мы могли продавать по 200 килограммов творожной массы ежедневно, но уже понимали, что развитие не должно останавливаться. Внимательно анализировали, что еще поставить на поток, что вообще востребовано покупателями. Со временем творожную массу стали фасовать не только в целлофановые пакеты, но и в стаканчики.

Валентина Алексеевна как-то заметила, что из творожных изделий на рынке хорошо идут глазированные сырки. В то время в Москве их делал только Горьковский завод, находившийся неподалеку от трех вокзалов. Также сырки завозили из Белоруссии и Прибалтики. За сырками, когда их привозили на рынок, всегда стояли очереди.

Мы поняли, что сырки для людей даже привлекательнее, чем творожная масса. Получалось, они — товары-заменители. Если на рынке продавались сырки, то люди предпочитали их творожной массе.

Если сырки отсутствовали, потребители довольствовались творожной массой.

Родилась идея попасть на Горьковский завод и посмотреть, как там производят сырки. Антон Юрьевич Изачик (сын Юрия Александровича присоединился к команде, когда мы занимались коврами) нашел людей, имевших туда доступ, переоделся слесарем, договорился с каким-то пьянчужкой, и его пропустили на завод.

Профессиональное сырковое оборудование — технически сложное, линия стоила около ста тысяч долларов. Тогда мы не могли себе позволить просто так купить линию и проверить, пойдет или не пойдет бизнес. Технологию изготовления сырков никто не знал, оборудования не имелось, одни только мысли и желания. Но, слава богу, мне удалось раздобыть рецептуру 30-х годов, когда сырки еще делались вручную, и технические условия на эту продукцию. В глазированном сырке три основных компонента: творог, сахар и сливочное масло. Для знакомого с детства вкуса нужна еще ваниль. А вкус детства, вкус счастья никогда не забывается. Перед нами встала задача воссоздать его в наших сырках.

Антон Юрьевич сделал деревянную форму: набил на простую фанерку планки размером с глазированный сырок по ширине и высоте, и мы заполнили ее творожной массой. Потом положили в холодильник, достали, а выковырять ее оттуда не получается. Чтобы масса не прилипала, решили проложить ее целлофаном. Тогда творожные прямоугольники стали нормально выниматься из формы.

Мы купили шоколадки, растопили на водяной бане и получили что-то вроде шоколадной глазури. Но как сырок равномерно облить шоколадом? Взяли вилку, согнули зубчики, воткнули в творожную палочку и опустили в шоколад. Вроде все нормально, но вместе с вилкой от дна сырка стал отдираться и шоколад.

Голь на выдумки хитра. Попробовали использовать более тонкие зубчики: взяли металлический круг, натянули на него тонкую леску, сделали ручки, в тазу растопили шоколад, положили творожные палочки на решеточку, опустили в таз и подняли. Ура, все красиво: сырки покрылись равномерным слоем шоколада. Но дно снова отрывается.

Поскольку Галина Алексеевна умела вязать, у нее родилась такая мысль: если творожный прямоугольник надеть на спицу и окунуть в стаканчик, то шоколад равномерно распределится, а спицу всегда

можно будет вытащить. Пошли в магазин, купили обычные спицы для вязки носков.

Сырки при помощи спиц наконец стали получаться красивыми, но появилась новая проблема. После окунания сырков в шоколад мы втыкали спицы в поролон, чтобы шоколад остыл и затвердел. Поэтому много шоколада стекало на поролон. Решение оказалось простым: втыкать спицы не в поролон, а в застывший шоколад, находящийся в кастрюле.

Еще одна проблема состояла в том, что некоторые сырки ломались от спицы. Тогда мы стали вкалывать спицу в самую узкую сторону сырка. И получилось полностью безотходное производство.

Постепенно мы усовершенствовали процесс. Вместо деревянной подставки под рейку сделали пластиковую, чтобы было легче доставать творожные палочки. Одна решетка с формой для сырков вмещала 36 штук.

Дело дошло до сертификации продукции, изготовленной таким ручным способом. Мы сделали 36 сырков и положили их в холодильник, чтобы на следующий день упаковать и отвезти на сертификацию.

Утром Галина Алексеевна пришла на работу, открыла холодильник и испытала шок: сырков там не оказалось. Позже выяснили, что на производство раньше других пришел снабженец и просто съел все сырки. 36 штук! Никто не понимал, как можно сожрать такое количество! Галина Алексеевна его чуть не убила. Но мы получили обнадеживающий знак: вряд ли реально осилить столько сырков, если они невкусные. Кличка Сырок приросла к парню, но после того случая сырки он больше не употреблял.

Мы успешно прошли сертификацию и стали потихоньку производить сырки, паковать в коробки и увозить их для продажи с контейнера на Юго-Западном рынке. Сначала возили две коробки по 60 сырков, потом три, четыре, пять... Объемы производства росли, мы набирали новых людей, организовали вторую смену. К концу года мы производили 60 тысяч сырков в сутки! Мы до сих пор до конца не понимаем, как удавалось делать такое их количество столь трудоемким способом.

Пришло время покупать профессиональное оборудование. Здесь надо рассказать о том, что собой представлял постсоветский рынок данной продукции. Глазированные сырки — гордость нашей страны — были изобретены в 30-х годах в СССР, при этом их поначалу

делали солеными и острыми, а не сладкими. В 50-х годах пришли к сладкому варианту, полюбившемуся и детям, и взрослым. Широкое развитие производство сырков получило только в республиках бывшего СССР. В отдельных странах переняли наш опыт. Например, в Венгрии в 1968 году в промышленном масштабе стали производить сырки Turo Rudi, подсмотрев идею в СССР. Какое-то время сырки производили в Новой Зеландии, но там они широкого распространения не получили.

В СССР при плановой экономике в больших московских НИИ определяли, где именно следует организовать то или иное производство, какие объемы оно будет выдавать и как распределять продукцию по стране площадью 22,4 миллиона квадратных километров.

При таком подходе, основанном не на реальном спросе людей, естественно, возникали ошибки. Например, глазированные сырки всегда оставались в дефиците. Шесть линий стояли в Прибалтике, девять в Белоруссии, десять — в РСФСР. Каждая линия производила по 80 тысяч сырков в день, в сумме два миллиона в день, но что это для страны с населением в 280 миллионов человек?

В Москве единственным производителем сырков с советских времен оставался молочный завод имени Горького. Предприятие в 1910 году построили специально у трех вокзалов. Холодильники тогда еще не использовались, и молочницам, приезжавшим в Москву на поезде, удавалось быстро сдать молоко, чтобы оно не испортилось. А перерабатывалось на предприятии больше ста тонн молока в сутки.

Основал завод предприниматель Александр Васильевич Чичкин. Он же считается и отцом российской молочной промышленности. На улице Петровка Чичкин открыл первый молочный магазин. К 1914 году его империя включала молочный завод и творожно-сметанный филиал, 91 молочный магазин в Москве, Одессе, Тбилиси, Харькове, Баку, Киеве, Ялте и Ростове-на-Дону, а также маслозаготовительные станции в Сибири. На предприятиях Чичкина работало три тысячи сотрудников.

Он был яркой личностью: по утрам летал на собственном аэроплане «Фарман-7» в Тушине, сам водил один из немногих в Москве автомобилей. После революции все его имущество национализировали, а сам бизнесмен оказался во Франции.

В 1922 году большевики дали ему возможность вернуться в Россию, вспомнив, как он помогал прятаться от жандармов революционерам,

в том числе будущему министру иностранных дел Вячеславу Молотову и партийному деятелю Николаю Подвойскому, и заботливо относился к работникам своих предприятий, строил для них школы и жилье.

Чичкин работал старшим консультантом Наркомата торговли СССР, а во времена нэпа (новой экономической политики, когда в 20-е годы в СССР временно разрешили заниматься предпринимательством) снова открыл в Москве молочный магазин. И вообще много сделал для развития государственной молочной промышленности.

После развала СССР предприятия часто приватизировались в интересах руководителей. Они стремились задешево получить их, и как раз такая ситуация сложилась на заводе имени Горького в середине 90-х годов. Директор и главный инженер никак не могли договориться. А когда люди дерутся, им не до поддержания качества. Сырки в условиях дефицита все равно уходили влет, но момент для выхода на рынок у нас оказался удачный.

Мы поехали в Литву, в маленький городок Мариямполе, где находится завод Ракма. Завод основали в 1959 году как Специальное конструкторское бюро расфасовочно-упаковочных автоматов для пищевых отраслей СССР. В 1991–1993 годах фирма разработала линии глазированных сырков GSL и стала лидером в этом сегменте оборудования. Мы познакомились с директором Эдуардасом Будрявичюсом и закупили производственную линию.

Когда мы запустили ее в Тушине, технология кардинально упростилась: сделал замес, закинул массу в бункер, а дальше все делает станок: формирует сырок, покрывает его шоколадом и упаковывает. Машина не могла только проконтролировать качество. Мы сразу решили, что оно должно быть бескомпромиссным. На первом месте стояли чистота производства и качество сырья. Мы понимали, что последнее — уязвимое место для нас, потому что при приеме творога от разных производителей сложно обеспечить одинаковый полюбившийся людям вкус продукции. Для организации производства творога я нашел технолога Любовь Григорьевну Звереву. Она принесла с собой технологию изготовления творога из сухого молока. Это сейчас мы делаем творог из живого молока, а тогда у нас отсутствовали необходимые приемные танки.

Мы стали отвоевывать все больше площадей в арендованном пищеблоке. Если заезжали мы в комнату размером в 50 квадратных мет-

ров, то через два года заняли производством уже все три этажа, выпускали сметану, творог, сырки, творожную массу и другую продукцию. Директором московского завода назначили Валентину Алексеевну.

Развитие шло настолько быстро, что мы закупили новые линии глазированных сырков. Арендованного помещения катастрофически не хватало. Хотелось найти свое здание, чтобы ни от кого не зависеть и иметь возможность расширять производство.

Рынок требовал товара, но нам не позволяли мощности. Нелли Ефимовна Храпунова по своим каналам нашла заброшенный пионерский лагерь. К 1999 году он уже девять лет не функционировал и пребывал в запущенном состоянии. Пришлось изрядно потрудиться, чтобы перевести туда производство. При запуске мы буквально жили на заводе девять месяцев, восстанавливая первый корпус, где раньше находился пищеблок лагеря.

Переезд состоялся в начале 2000 года. Из Тушина привезли шесть линий сырков, а четыре линии докупали уже в области. К тому времени мы вышли на миллион сырков в день. Нам очень повезло: мы вошли на рынок во время дефицита и ямы, образовавшейся из-за резкого падения рубля и ощутимого подорожания сырков, ввозимых из-за границы. Открывшиеся возможности мы стали использовать первыми.

Глава 8. Приобщение к маркетингу

Как отсутствие сегментирования рынка чуть было не сгубило «Ростагроэкспорт»

Почему я всегда точно знаю, будет ли успешным запуск нового продукта

За счет чего стала высокоприбыльной марка «Б. Ю. Александров»

Когда мы занялись производством молочной продукции, встал вопрос о торговой марке. Название «Ростагроэкспорт» родилось исходя из следующей логики. В СССР существовал культ экспорта. Страна не желала позориться, и товары, отправляемые за границу, всегда были более высокого качества, чем предназначенные для внутреннего потребления. Например, на «химии» я шлифовал валы на станке на Липецком тракторном заводе. За смену делал сотню этих валов, а начальник ОТК из них выбирал лучшие для двенадцати тракторов, ежемесячно отправлявшихся в Канаду. Так он поступал со всеми тремястами деталями, составляющими трактор. Другими словами, каждый второй трактор для внутреннего рынка следовало сразу отправлять в ремонт.

В общем, я твердо усвоил представление, что «экспорт» равно «качество». А слово «русский» ассоциировалось с государством, с ответственностью. Но в названии не разрешалось использовать корень «рос». Мы вывернулись и сделали «рост». Ну и третья составляющая —

«агро». Тут все понятно, это говорит о деятельности компании: сельское хозяйство, молочные продукты. Так появилось солидное название «Ростагроэкспорт». Позже мы думали о том, чтобы сменить его, но оно уже стало популярным и не захотелось смущать людей.

Рекламы мы давали мало. В качестве лица марки я выбрал актрису Галину Польских, в которую мы все были влюблены, особенно после фильма «Журналист», где она сыграла Шуру Окаемову.

Еще один удачный шаг в брендировании — слоган «На свете лучше нет пока “Ростагроэкспорта” сырка», напоминающий клич «Спартака»: «На свете нет еще пока команды лучше “Спартака”!» С точки зрения воздействия на мужскую аудиторию такой слоган давал результат.

Для раскрутки я использовал и опыт дореволюционного предпринимателя Николая Шустова. В XIX веке, когда не существовало государственной монополии на водку, в Москве насчитывалось порядка трехсот производителей. Водка продавалась в основном в кабаках. Чтобы выделиться среди других, Шустов нанимал студентов, ходивших по кабакам и требовавших водки — непременно «Шустовъ». Им разрешалось даже немного похулиганить на сумму до десяти рублей, например сломать пару стульев. Студенты получали долю от продаж в заведениях, становившихся постоянными покупателями водки «Шустовъ».

Почему бы не применить технологию в отношении сырков «Ростагроэкспорт»? Я поехал на Мосфильм, набрал девчонок из массовки и научил их спрашивать в магазинах: «Почему нет сырков “Ростагроэкспорт”?» Это помогло «зайти» в некоторые магазины.

Мы использовали и другой дореволюционный опыт — Смирнова. Воду для производства он завозил из чистого источника баржами по Москве-реке и на бортах крупно писал «Смирновъ». Через сотню лет мы аналогичным образом рекламировались на катерах.

Развивались мы молниеносно, преодолев за несколько лет расстояние от тридцати шести сырков, благополучно скушанных снабженцем, до 1,2 миллиона сырков в день, что составляло 60–70 процентов тогдашнего рынка.

Такой колоссальный объем поначалу занимали всего два вида сырков «Ростагроэкспорт»: ванильный и шоколадный. Но дефицит постепенно исчез. Рынок созрел для разнообразия. И мы, и наши конкуренты стали делать сырки с «фишками»: со сгущенкой, с вареньем,

с разной консистенцией творога, с разными типами глазури. Новые виды сырков стали теснить традиционные.

Сырки начали делать все кому не лень, в том числе недобросовестные ребята. Доверие потребителей к самой категории продукции оказалось подорвано. Рынок стал падать. Кроме того, новые виды лакомств (йогурты, шоколадные батончики, творог с вареньем) забирали внимание покупателей.

Отдельные наши эксперименты оказывались неудачными из-за недостаточного понимания маркетинга. Например, пришли ко мне реализаторы и сообщили: «Борис Юрьевич, на рынке появились сырки со вкусом малины, вишни. Народ берет. Давайте выпускать!» Мы поверили в эту историю, разработали этикетку на тонкой фольге и закупили аж пять тонн! Приобрели цветные ароматизаторы — вишневый, клубничный, малиновый — для подмешивания в творог. Поначалу люди покупали неплохо, а потом распробовали и решили, что классический сливочно-ванильный вкус им больше по душе. Красители — они и есть красители. После того промаха я перестал верить реализаторам. К их прогнозам всегда отношусь скептически и сначала организую тестирование в своих магазинах.

Кстати, пять тонн не пригодившейся этикетки мы смогли использовать по прошествии лет. Придумали фольгу нарезать разными узорчиками и украшать новогодние елки. Избавились наконец от залежей, сдав в сторонние магазины для продажи.

* * *

Включившись в гонку по расширению ассортимента, мы совершили громадную ошибку. Ни в коем случае не следовало выпускать сырки разного типа и разного качества под одной маркой. Из-за размытия бренда «Ростагроэкспорт» продажи стали стремительно падать. К 2005 году они достигли четырехсот тысяч штук в день, что втрое меньше максимальных значений. При этом рынок сырков упал только на 30–40 процентов. Это называется кризисом компании.

Мы поняли, что поступили неправильно, но как исправить ситуацию? Встал вопрос приобщения к маркетингу. Первое, что я сделал, — купил литературу по маркетингу. Мы все прочитали, но хотелось лично пообщаться со специалистами. Нашли одного человека, позиционировавшего себя как маркетолог. Пришел такой симпатичный

веселый бородач лет сорока пяти и объявил: «Есть четыре вещи, в которых разбираются все. Это футбол, здоровье, воспитание детей и маркетинг». Начал за здоровье, но больше ничего толкового, к сожалению, не сказал. Темой нашей не владел, в рынке не ориентировался. Просто начитался профильных книг, говорил правильные, но поверхностные вещи. Ответственность за будущую работу брать не хотел. Странно, но люди обычно буксуют, когда я предлагаю оплату по результатам труда, все хотят деньги заранее.

Мы не привыкли отступать и стали копать дальше. Я решил искать маркетологов по вузам, начав с Плешки — Российской экономической академии имени Плеханова. К сожалению, заведующий кафедрой маркетинга после инсульта лежал в больнице, и я разговаривал с одной из его помощниц.

Кафедра маркетинга в Плешке возникла из кафедры научного коммунизма. Переход знаковый. Проштудировав пару десятков книг, рассказывали про маркетинг ровно так же, как про научный коммунизм, толком не понимая ни в том, ни в другом. Когда я стал задавать практические вопросы, ничего не добился.

Я читал всех американских гуру маркетинга и узнал, что у одного из них (не помню, у какого именно) есть фирма, оказывающая маркетинговую поддержку клиентам. Подумал: раз человек пишет такие книги, то он великий, надо к нему обратиться. Написал письмо, мне ответили, что не надо ехать в Америку, филиал находится в Финляндии. Я взял дочь, переводчицу, и мы отправились в Хельсинки.

Нас принял специалист, заведующий кафедрой маркетинга в финском институте. Я ему объяснил, что мы хотим раскрутить нашу молочную продукцию, на что он сказал: «Мы гарантируем успех, вы должны заплатить 300 тысяч долларов и, кроме того, оплатить все наши поездки для изучения ситуации и другие возможные расходы».

Я ответил, что согласен, но при одном условии: я оплачиваю все поездки, кормежку, проживание, а 300 тысяч долларов положу на счет в банке, откуда вы имеете право их забрать только после того, как докажете, что ваша маркетинговая политика успешно работает. Он немного забуксовал и пояснил, что должен проконсультироваться в американском офисе.

И вот заокеанский гуру в костюме с бабочкой и платочком в петлице прилетел к нам в Россию, мы повезли его на завод, собрались

в кабинете с нашими молодыми маркетологами. Гость сообщил, что их компания готова взяться, а я выдвинул ему все то же условие про счет в банке. Он взял тайм-аут для принятия решения и вот уже больше десяти лет думает.

Это нежелание маркетологов брать на себя ответственность — основной ступор. Хотя зачастую на Западе, как я знаю, многие выдающиеся маркетологи встают в процентную долю от того, что получится в результате их действий, и принимают риски.

В общем, со сторонними специалистами у нас ничего не вышло, поэтому пришлось выкручиваться своими силами. Например, мы внедрили схему тестирования новых продуктов. Она работает без сбоев, с результатом 95 процентов.

Мы открыли или купили 20 магазинов, находящихся в разных частях городов. Допустим, есть магазины в спальных районах, где живут не очень состоятельные люди, есть магазины на дорогах рынках. В каждом из них разный состав покупателей по уровню доходов и предпочтениям. Например, в магазин, находящийся в обычном жилом районе города Пушкино, 60 процентов людей приходят за покупками ежедневно, 20 процентов — раз в три дня, 10 процентов — раз в неделю, а оставшиеся 10 процентов — залетные, разовые посетители. Ценность в том, что это не фокус-группа, а живые торговые точки. Благодаря им я делаю точный срез покупательского спроса.

Новый товар мы ставим на полки собственных магазинов, одновременно вывешиваем рекламу, проводим дегустацию. За первую неделю 80–90 процентов людей ознакомятся с продуктом, попробуют его. Если во вторую-третью неделю начинаются повторные покупки, то с высокой точностью можно сказать, что товар попал в покупательские настроения и пойдет на широком рынке. Если он не идет даже в наших магазинах, мы сбрасываем его со счетов.

Но товар — это не только вкус, но и марка, ассоциации, возникающие в голове человека, когда он видит его. Мы поняли, что нужны новые марки, и начали исследования. Где-то я прочитал о том, что интересным инструментом маркетинга являются короткие бренды, и пробовал копать дальше, но практической информации оказалось мало. Дочка Катя в то время изучала маркетинг в университете Монако, и я предложил ей писать диплом именно на эту тему.

Что такое короткие бренды? Если есть явление, освещаемое средствами массовой информации, или знаменитая личность, находящаяся на пике популярности, их можно использовать для продвижения товаров. Такой бренд даст отдачу, пока явление или персона на слуху, но потом, возможно, сойдет на нет. Меня, конечно, интересовала возможность преобразования короткого бренда в длинный, чтобы усилия по продвижению не пропадали.

Катя начала копать в этом направлении. Например, изучила короткий бренд, созданный Дженнифер Лопес. Певица отличается тем, что у нее тоненькая талия и довольно широкие бедра. С 1998 года она продвигает одежду с акцентом на эти физические особенности под маркой JLo by Jennifer Lopez. Что-то подобное делает сейчас Мария Шарапова с маркой Sugarova, под которой выпускаются конфеты интересных форм, например в виде теннисных мячиков. Самый старый пример короткого бренда, который стал длинным, — Микки-Маус. Уолт Дисней придумал его, пришел на студию, заинтересовал руководство. Студия прописала в контракте, что он будет зарабатывать копейки, но он выторговал себе право выпускать игрушки с Микки-Маусом. В итоге на игрушках заработал больше, чем студия на фильме.

Когда мы стали глубже заниматься этим вопросом, оказалось, что в России тоже есть примеры коротких брендов. Скажем, петербургские ребята, пользуясь тем, что в 2003 году широко отмечалось 300-летие Санкт-Петербурга, выпустили серию вин, связанных с событием. И фишка сработала. По окончании празднования ушла поддержка темы со стороны СМИ, да и питерцы допустили типично русскую ошибку: снизили качество, заменив французское вино на российское. Поэтому бренд ушел, хотя они заработали на нем примерно полтора миллиона долларов только на петербургском рынке. Вполне успешно. Катя изучила опыт, описала его в дипломе, и питерцы даже подготовили доклад и выступили перед аудиторией в Монако.

Бывают короткие бренды, остающиеся в истории, например «Сандуны» — главная банная марка Москвы, а может, и России. Баню открыл Сила Николаевич Сандунов — выходец из грузинского рода Зандукели, переехавшего на поселение в Россию.

В конце XVIII века царь Картли и Кахетии Ираклий II обратился к Екатерине II за защитой от ударов Османской империи и Ирана, а уже в 1801 году Павел I включил грузинские княжества в состав

Российской империи. Россия согласилась защищать Грузию при условии, что грузинская знать поселится в Москве в качестве своеобразных заложников. Среди них были и предки Силы Сандунова.

Сандунов выступал в театрах Санкт-Петербурга, позже влюбился в оперную певицу Лизу Уранову и по протекции Екатерины II переехал с женой в Москву, а на деньги от продажи царских подарков — бриллиантовых украшений — выкупил землю на берегу Неглинки и в 1808 году открыл роскошные бани. С тех пор прошло больше двухсот лет, бани много раз меняли хозяев, но бренд «Сандуновские» (или «Сандуны») сохранился. Это пример того, как короткий бренд превратился в длинный.

Первый наш эксперимент с коротким брендом — сырки «Крок» и «Йо-Йо» по мотивам популярного немецкого мультсериала «Симсала Гримм». В нем арлекин Йо-Йо и доктор Крок путешествовали по книгам братьев Гримм.

На волне популярности мой сын Костя придумал выпускать сырки с изображениями героев — Крока и Йо-Йо. Поскольку в коротком бренде должна присутствовать новизна, «Йо-Йо» они сделали в белом шоколаде, а «Крок» — с каким-то другим отличием, уже не помню, с каким именно.

И надо сказать, что сырки, хотя и стоили процентов на двадцать дороже аналогов, завоевали рынок. Этих сырков мы выпускали более ста тысяч в день. Хороший результат. Пока мультфильм крутили по телевизору, марка пользовалась популярностью. Когда перестали, продажи сошли на нет. Бренд свое отслужил, однако какие-то его элементы остались в других товарах. Например, мы и сейчас делаем сырки в белом шоколаде.

Сейчас приходят предложения от компаний, выпускающих мультфильмы, но они требуют серьезных денег, и я не вижу смысла связываться — больше головной боли. Не от тебя же зависит, насколько мощно и как долго они будут раскручивать бренд. Популярность иногда длится всего год, а только на запуск нового товара требуется полгода. Возникает неоправданный риск, поэтому мы пока на такие проекты не соглашаемся.

Мы поняли, что короткие бренды помогают в развитии бизнеса. Когда пришла идея выпускать элитную продукцию под отдельным брендом, мы долго решали, как же ее назвать. Перебрали массу самых раз-

ных вариантов, в том числе коллеги предложили назвать марку «Б. Ю. Александров», поскольку в Москве я довольно известная личность и, наверное, ребята хотели сделать мне приятное.

Ничего лучше не придумали — и запустили марку на рынок в конце 2006 года. Скептиков было полно. «Сырок — повседневный продукт. Никто же не продает премиальный гамбургер из “Макдональдса”», — говорил заместитель гендиректора «Вимм-Билль-Данна» Юрий Влащенко. «Объяснить, как будет позиционироваться этот продукт, очень непросто: сырки до сих пор нечто среднее между завтраком, перекусом и простым десертом. Для нового образа нужна реклама, а Александров пока сырок имени себя никак не продвигает», — считал директор маркетингового агентства FDFgroup Сергей Гнедков. Иван Марчук в журнале «Секрет фирмы» писал: «“Ростагроэкспорту” вряд ли удастся сохранить ведущие позиции. Но даже если Александров продолжит терять рынок глазированных сырков, он всегда сможет утешиться тем, что у него останется сырок имени себя». «Маркетинговые коммуникации компании можно охарактеризовать как блуждающие, поскольку это даже не поиск, ведь в поиске есть хоть какая-нибудь последовательность, а здесь ее нет», — говорил директор агентства BrandLab Александр Еременко. Надо сказать, что в первые годы существования марки скепсис не был беспочвенным.

Но мы заложили в бренд правильную идею: взять лучшие ингредиенты и соединить их. Для покрытия сырков мы первыми использовали чистый шоколад, а не шоколадную или кондитерскую глазурь. В Бельгии мы выбрали производителя лучшего по вкусовым качествам шоколада. Мы использовали отборную мадагаскарскую ваниль, творог из свежайшего молока и сливочное масло высшего качества. Никаких компромиссов! Естественно, себестоимость продукта оказалась высокой. В рознице сырок стоил вдвое-втрое больше, чем классические сырки «Ростагроэкспорта». Но достигнув уровня продаж в 10 тысяч сырков в день, мы несколько лет топтались на месте. Магазины не хотели брать плохо продаваемые сырки, люди не знали продукт и не понимали, зачем им переплачивать. Внутри компании даже стали воспринимать марку как некую блажь основателя.

Конечно, такие продажи нас не устраивали, но предпосылки для раскрутки бренда никуда не делись. Во-первых, уникальное качество. Во-вторых, повышенная рентабельность. Имело смысл вкладывать

силы именно в этот продукт, чтобы он обеспечил компанию запасом прочности. В-третьих, я верил в то, что люди готовы переплачивать, если понимают, в чем преимущества. Дело в психологии. Если единица товара стоит недорого, 20–40 рублей, то двукратная разница не воспринимается как барьер.

Требовалось донести до покупателей информацию о качестве продукта. Для этого жизненно необходима адекватная представленность на полках, чтобы люди видели товар и хоть раз его попробовали. Если человек поймет, что сырок вкуснее и натуральнее, он станет его постоянным покупателем.

У нас своя дистрибуция, но, как ни странно, мы столкнулись с ее сопротивлением. Вообще дистрибьюторы лучше продвигают товар, на котором можно больше зарабатывать, но тут нам сразу сказали, что сырок не пойдет, потому что стоит вдвое дороже. Конечно, они пробовали наладить продажи в рознице, но делали все в лоб и без военных хитростей. Поначалу мы паковали сырки «Б. Ю. Александров» в коробки по 60 штук, точно так же как и «Ростагроэкспорт». Естественно, небольшой магазин не распродаст целую коробку нераскрученных и дорогих сырков. А делить коробку на две или три части дистрибьюторам лень. Чем это заканчивалось? Половину коробки приходилось списывать. Это рождало неверие магазинов и еще большее сопротивление дистрибьюторов.

Но, как говорится, еж — птица гордая, не пнешь — не полетит. Я собрал дистрибьюторов и объяснил им: «Вы должны действовать по-умному. Завоевание рынка — длительный процесс, начинать надо с малых объемов, давать в магазин даже по четыре-пять-десять сырков. Людям нужно ознакомиться с товаром. Если я приеду в магазин, где нет сырков «Б. Ю. Александров», но мне удастся уговорить его управляющего закупить их, я заберу у вас этот магазин».

Я заехал в пару торговых мест, поговорил с сотрудниками и понял, что работать можно, но потихоньку и с умом. Мы стали паковать премиальные сырки в коробки по 24 штуки. После того как я отнял у реализаторов несколько магазинов, они поняли, что со мной шутить бесполезно. Начали продвигать продукт по новой схеме, и теперь премиальные сырки стали у них самым доходным товаром. Причем этого мы добились без рекламы. Реализаторы — ребята хорошие, но, к сожалению, иногда нужен сильный пинок. Российская действительность.

Дело пошло. За год производство сырков «Б. Ю. Александров» поднялось в 15 раз, до 150 тысяч штук в день. Марка стала настоящим бизнесом. Постепенно мы довели продажи до 300–400 тысяч сырков в день, что составляет примерно 30 процентов от общего числа выпускаемых нами сырков.

Некоторые считают, что премиум-класс — маленькая категория, рассчитанная на два–пять процентов населения больших городов, то есть на самых обеспеченных. Оказалось, это неправда. Покупательная способность людей должна быть такой, что для них разница в 10 рублей не имеет большого значения. Когда перед человеком, зарабатывающим 40–60 тысяч рублей в месяц, встает вопрос, готов ли он заплатить за сырок на 10 рублей больше, он отдает предпочтение качеству. Такова реальность. Понятие «дорогой» здесь очень относительно, у каждого свои приоритеты. Сейчас сырки «Б. Ю. Александров» занимают уже больше 10 процентов рынка.

Почему наш сырок превзошел конкурентов несмотря на цену? Еда — одно из основных удовольствий в жизни. Особенно с возрастом. Если в молодости важнее другие вещи, то постепенно значимость вкуса растет. Получить удовольствие можно только от качественной еды. В нашем случае — от сырков из хорошего молока, натурального творога, не с глазурью, а с настоящим шоколадом. Покупатель ведь умный. Многие стали разбираться в качестве, и я очень рад, что процент таких людей постепенно растет.

Почему мало примеров успешной работы в премиум-классе у нас, в России? Из-за нашей дурацкой черты: россияне не любят долгое время заниматься одним и тем же. Мы люди импульсивные, сегодня у нас одно, завтра — другое. А в премиум-классе требуется железная дисциплина сотрудников, чтобы сидеть и 25 часов в сутки контролировать качество.

И мы нашли таких людей, способных не вылезать из цехов. Благодаря им у нашей продукции стабильное качество. Сейчас оно обеспечено еще и тем, что у нас свои фермы и мы четко знаем, что коровы едят и какого вкуса будут молоко и сделанный из него творог. Через 20 минут после дойки молоко уже на нашем заводе. Творог сквашивается за пять часов, затем — отжим. То есть через восемь часов из свежего молока получают свежие сырки. Конечно, это совсем другое качество.

Под маркой «Б. Ю. Александров», руководствуясь теми же принципами, что и с сырами, мы стали производить широкий ассортимент молочной продукции: термостатный кефир, ряженку, простоквашу, йогурты, «Снежок», творожную массу.

В связи с расширением ассортимента главный вопрос в том, чтобы ни один новый товар не бросил тень на нашу основную продукцию. Бренд создается долго, а разрушается молниеносно. Тут вспоминается самый известный персональный бренд 1990-х годов — «Довгань». Владимир Довгань разрешал выпускать продукцию под своей маркой всем подряд, в том числе производителям некачественного товара. Прикрываясь узнаваемым брендом, стали выпускать всякую гадость. Это один из примеров того, что на рынке делать нельзя.

Андрей Коркунов реализовал совершенно другую стратегию: выпускал под маркой «А. Коркунов» только шоколад и конфеты, полностью уйдя от зонтичности бренда. В результате в начале 2007 года ему удалось продать компанию за 300 миллионов долларов, его бренд отлично себя чувствует в рамках международного концерна Wrigley, а сам Коркунов создал банк для обслуживания малых предпринимателей.

Глава 9. Мои огорчения

Из-за чего директора советских магазинов не смогли реализоваться как бизнесмены в условиях капитализма

Почему мой брат Костя и его друг Женя занимались в моей компании одним и тем же

Зачем мой сын Костя стал работать на прямых конкурентов — Дмитровский завод

Как получают глазурь для сырков? Из какао-бобов отжимают шоколадное масло, идущее на производство шоколада, а жмых сушат, измельчают — и получается какао-порошок. Чтобы сделать глазурь, в него добавляют масло. Как правило, используют масло из семян пальмы (ядропальмовое масло), потому что оно самое дешевое. До кризиса 1998 года глазурь на российские предприятия поставляли украинские заводы, закупавшие какао и ядропальмовое масло через голландских поставщиков. И вот в августе 1998 года курс доллара взлетел с 6 до 18 рублей. Сырье подорожало втрое, но цена на глазурь в России росла не так быстро, как доллар. Поэтому выручки от продажи глазури украинцам перестало хватать на новые закупки сырья. Из-за задержек платежей фабрики прекратили им поставки. Украинцы стали покупать масло в Индонезии, где из-за нестабильности производства выпускалась продукция более низкого качества.

Наши технологи сразу обнаружили, что качество глазури ухудшилось. Мы проанализировали причины и решили, что надо готовить глазурь самим. Отправились в Донецк, переманили местных

специалистов, закупили машины для варки глазури и очень быстро наладили производство, став крупнейшим производителем в России.

И тут начинается печальная история. Когда мы уже запустили производство, прилетела моя мама из Америки. Месяц она жила у меня, месяц — у брата Кости. Брат мой — очень способный, талантливый человек. В 18 лет пошел работать в магазин «Диетторг», в 24 года стал директором магазина, а в 28 лет — директором «куста» из восьми магазинов сети «Диетторг» в Железнодорожном районе Москвы. По советским меркам мощнейшая карьера.

Но перестроиться на капиталистический лад он не сумел. Сотрудники советской торговли привыкли работать «на дефиците». Например, ехали на базу и доставали там какую-то качественную копченую колбасу, переплачивая по 50 копеек за палку — а иначе не дадут. А потом продавали эту колбасу среди своих, наваривая уже рубль. У каждого директора магазина существовала собственная клиентура, с радостью сметавшая дефицит.

Когда началась перестройка, руководители торговых точек имели бесконечные преимущества перед остальными, например связи в банках. Их знали как людей, с которыми можно вести дело. По идее, именно они могли построить крупные бизнесы в новых реалиях, но не случилось. Советская система не выработала привычку бороться за клиентов; наоборот, клиенты боролись за то, чтобы получить товар.

Мой брат прогорел на сигаретах. Болгарские сигареты («Опал», «Ту-134», «Стюардесса», «Родопи», «ВТ», «Феникс», «Вега») в советские времена пользовались большим спросом. Брат с помощью банковских кредитов купил сразу семь фур этих сигарет. Но в то время активизировались челноки, возившие в том числе и сигареты, и дефицит вдруг кончился. Костя привык, что люди сами приходят за товаром. Фуры продавались ни шатко ни валко. Он попал в зависимость от банка и вынужденно продал магазин.

С вырученных денег купил себе квартиру, и у него что-то еще осталось. Но деньги имеют свойство быстро заканчиваться, когда нет притока. Так что через какое-то время и эти средства кончились. Брат пробовал начинать разные бизнесы, но не получилось.

Мама, остановившись у него, заметила, что квартира не оплачена уже полгода. И попросила меня взять Костю на работу.

— Боря, у Кости проблемы с деньгами. Может, пристроишь его?

— Мама, ты же помнишь, папа всегда говорил, что два медведя в одной берлоге не уживутся.

— Да все будет нормально, надо помогать самым близким людям, когда им тяжело.

Маме отказать я не мог и взял брата на работу. Я отдал ему полностью готовое, работающее производство глазури. Мы договорились, что «Ростагроэкспорт» обеспечиваем глазурью по себестоимости, а доход от продаж глазури на сторону распределяем в соотношении 50:50.

Тогда рынок сырков быстро рос, и реализацией глазури третьим лицам я не особо интересовался, но иногда удивлялся тому, что продаж слишком мало. Странно, ведь мы дешево закупали масло напрямую в Малайзии. Никак не мог понять, в чем дело, а чтобы вникнуть, не хватало времени.

И вот однажды, года через два или три, позвонил мне начальник службы охраны и отпрапоровал: «Задержали нашу машину с ядропальмовым маслом». Я попросил разобраться. Начальник службы охраны поехал и увидел, что масло по документам предназначено нам, а адрес указан совершенно другой — город Солнечногорск. Выяснили, что Костя параллельно открыл там маленькую фабрику, под нас брал сырье и шарашил глазурь налево. Снабжением в цепочке занимался бывший футболист Зимин. Они закупали какао-порошок и ядропальмовое масло напрямую, а накладные переписывали в Голландии. По документам получалось, что они покупали по цене, допустим, три рубля, а реально платили два. На разницу в ценах они и организовали производство в Солнечногорске. Мы вызвали заместителя Кости Сергея Паскевича.

— Сереж, ну как же так?

— Ну, Костя сказал, что обо всем договорится.

— Мы с тобой 25 лет знакомы, кофе пьем, семьями дружим, как вы можете такое делать?

Потом охранники привезли Костю на подмосковный завод. В то время наша мама жила на территории завода — так проще было за ней ухаживать. И вот что значит материнское сердце: она никогда не гуляла тогда, а в день, когда привезли Костю, вышла на прогулку и шла как раз навстречу машине. В открытое окно машины Костя закричал: «Мама!»

Она остановила машину, охрана дала Косте выйти, и он спрятался в ее квартире. В поисках защиты «великие комбинаторы» позвонили

в Солнечногорск так называемой «крыше». Часа через три приехала целая вереница бандюков. Наша охрана с ними поговорила, объяснила ситуацию, и все мирно разошлись. Не из-за бандитов, а из-за мамы мы не стали добиваться наказания брата и отпустили его с миром.

А бандюки поняли, кто такой Костя. Когда они ловят человека на подлости, то начинают использовать его ум, ответственность, знания для своего обогащения, уже заведомо понимая, что он скотина. Все это для Кости плохо кончилось. Мы встретились спустя несколько лет, когда у нас умерла тетя Тося в Петербурге. И человек, с 70-х годов всегда одевавшийся с иголки, выглядел как бомж: старые ботинки, поношенная куртка.

Бизнеса своего он не построил, оставались только квартира и дача. Бандюки решили у него и это отобрать. Видать, совсем дела были плохи. Они вроде дали Косте какой-то кредит, а потом потребовали обратно и поставили на счетчик. Тогда он в отчаянии позвонил мне, рассказал ситуацию и попросил денег на покрытие долга. И прибавил: «Мне еще нужны деньги на развитие». Мы посмотрели его бизнес-план: задача была за год повысить производство шоколадных конфет в 10 раз, не имея никаких ценовых преимуществ. Понятно, что план нереальный. Кроме того, в том предприятии Костя имел символическую долю в три-пять процентов.

Я из уважения к памяти мамы, зная, как она любила нас обоих, дал ему денег на покрытие долга. Но позже выяснилось, что на них он вместе с женой и моим товарищем съездил в Таиланд на месяц. Вот такая грустная история. И не последняя из связанных с глазурью.

После создания свободной экономической зоны с точки зрения налогов стало выгоднее производить глазурь в Калининграде. Мы построили фабрику и перенесли туда производство. Из Калининграда потекла дешевая глазурь для сырков. Директором калининградского завода я пригласил Женю, товарища Кости, также в молодом возрасте ставшего директором гастронома в Москве. А его жену Люду назначил главным технологом, потому что она хорошо чувствовала вкус. В глазури очень большое значение имеет вкусовое ощущение. Редкий человек способен оценить все оттенки вкуса. Горькость шоколада определяется задними сосочками языка. Поскольку многие люди в детстве болеют ангинами, у них правильное ощущение горькости отсутствует. А у Люды, как видно, сохранилось, и она могла контролировать качество.

Все работало нормально, но Женя никак не находил общий язык с директором нашего московского завода Валентиной Алексеевной. Я пытался на него воздействовать.

— Жень, ну что ты все время с ней ссоришься?

— Ну не могу смириться с тем, что мной руководит бывшая продавщица. Я же в прошлом директор магазина!

— Она же не у тебя работала, а у Кости.

— Да какая разница?!

Я разруливал эти споры. Они возникали и по поводу цен на сырье. Дело в том, что мы имели постоянного поставщика ядропальмовых масел, но Женька все время поднимал вопрос о его замене: «Дай мне разрешение, буду покупать сырье дешевле».

Я всегда против концентрации снабжения и производства в одних руках, потому что тут же начинают химичить. Но по глупости сдался и отдал Жене закупку. И через два года выяснилось: Женя тоже пошел по наклонной. Сырье ему приходило, условно, по два рубля, а он тут же в кабинете переписывал на три рубля. Продаж глазури сторонним покупателям почти не делал, потому что и так достаточно зарабатывал, мухлюя с ценами. Когда мы это обнаружили, его, конечно, уволили, но время ушло, рынок глазури оказался уже распределенным.

Обман рано или поздно всегда вскрывается. Шила в мешке не утаишь. Я никогда специально не ишу. У меня принцип очень простой. Когда человек начинает со мной работать, я предупреждаю: «Я тебе полностью доверяю. Но если ты меня хоть один раз обманешь, тогда извини, мы перестаем работать».

Меня можно обмануть только единожды. Если человек потеряет доверие, второй раз меня обмануть очень тяжело, практически нереально.

Помните, я рассказывал про снабженца, съевшего в 1997 году сразу 36 сырков, предназначенных для сертификации? Это дальний родственник одного из сотрудников, шустрый и разумный парень. Мы его привлекли, когда производство только начиналось. Поскольку мы росли быстро, сахар закупать стали вагонами. Однажды он нашел контору, продававшую сахар не по 30 рублей за килограмм, как на рынке, а по 24 рубля. Контора оказалась не простая, а связанная с бандитами или милицией. Или и с теми, и с другими. Они просили за сахар предоплату. Люди приносят наличные, а им говорят: ой, вагон уже купили, приходите завтра. А завтра у них заболел кладовщик. И так далее.

В общем, жулики разводили людей, крутили деньги в банках и получали проценты. Когда человек уже требовал назад деньги, ему сообщали: пожалуйста, заберите, но по законодательству не можем выдавать больше 10 тысяч рублей в день. Чтобы получить деньги за весь вагон, надо ежедневно ходить туда несколько месяцев. Когда стали разбираться, выяснилось, что все официально: «Пожалуйста, вы внесли деньги, мы вам отдаем, никто же не отказывает». Тут и вскрылась нечестность снабженца: в компании он сказал, что покупает по 30 рублей, а им заплатил по 24. Хотел разницу в карман положить. Мы его, конечно, выгнали.

Человек, почувствовавший легкость нечестных денег, как правило, не в состоянии закончить этот промысел.

Виктор Суворов, бывший работник Главного разведывательного управления СССР в Женеве, в 1978 году предал страну и перешел на сторону англичан. Поэтому в вопросах обмана и предательства его книгам вполне можно доверять. Мне запомнилась его история о вербовке. Сотрудники ГРУ обнаружили, что офицеры с базы американских подводных лодок приезжают отдыхать в определенное место, и поставили там своих людей. Если кто-то приезжал, его сразу пытались вербовать.

Схема такая: вербовщик делал вид, что знает человека, и бросался к нему со словами: «Здорово, Джон!»

— Простите, но я не Джон, вы обознались.

— Ой, извините, пожалуйста, мой товарищ очень похож на вас, я не видел его пять лет.

На следующий день они уже здоровались как старые знакомые и общались между собой. А там уже и до вербовки недалеко.

Суворов пишет, что человек, однажды взявший аванс, чувствует вкус бешеных денег и никогда потом не соскакивает. Либо же предавший обречен испытывать муки совести всю свою жизнь.

Как, например, человек, давший показания по делу Андрея Синявского и Юлия Даниэля, которых в 1966 году осудили за то, что они под псевдонимами издали за границей книги, «порочащие советский государственный и общественный строй». Сотрудники КГБ нашли одного свидетеля на Сахалине, сказав ему, что все уже расследовали и надо просто подписать бумагу. И он купился. В итоге оказалось, что его показания против писателей вошли в число основных.

Синявского и Даниэля посадили, а свидетель не мог простить себе собственную подлость. Его товарищ вспоминал, что, когда пришел к нему через несколько лет, дверь открыл желеобразный трясущийся человек, запивавший свой позор водкой.

Другой пример я знаю лично. Серега Рабинович — еврей, который совсем не еврей. Дядя Гена Рабинович работал зубным врачом вместе с моим отцом в Уфе. А тетя Нина по молодости познакомилась с каким-то парнем и забеременела. Парень куда-то пропал, и она, беременная, вышла замуж за дядю Гену. Вот и получилось, что у Сереги и мама, и папа типичные русские, а по фамилии он еврей.

Серега родился талантливым, окончил школу с золотой медалью, МГУ с красным дипломом и был одним из первых, кто у нас занимался электронно-вычислительными машинами. Он даже показывал мне такую машину, работавшую на электролампах, — размером с комнату. Серега деревянным молотком простучивал машину, чтобы понять, где неисправность.

Его распределили в какую-то полувоенную организацию, но поскольку формально он был евреем, его не взяли. Считалось, что евреев не стоит допускать к секретам, мол, они спят и видят, как бы выехать в Израиль или США.

Серега, человек творческий, стал искать выход, работал в Госплане, в библиотеке, затем познакомился с буддизмом и йогой, а в конце концов по туристической путевке выехал в Чехословакию, где какой-то кардинал рукоположил его в сан католического священника. И он стал одним из немногих в истории евреем — католическим священником, да еще и женатым.

Когда он приехал в Москву, то стал читать лекции-проповеди по католицизму. Люди ходили ради интереса, но в те времена кругом рыскали осведомители КГБ. Они донесли, Серега попал под арест, и КГБ стало раскручивать его на предмет иностранного влияния. Сереге сказали: «Да все уже нам известно, ходил к вам профессор А, профессор Б, доцент В...» Он взял и подписал бумагу с именами этих людей, хотя мог сказать, что не знает никого по фамилии и не помнит в лицо, мол, люди приходили, но кто именно, неизвестно.

Всех ученых, хоть раз посетивших лекции Сереги, выгнали с работы. Представляете, человек — профессор МГУ, возглавляет кафедру, и вдруг его увольняют по политическим мотивам за то, что он один раз из любопытства зашел в какую-то аудиторию.

Когда Серега вышел из тюрьмы, он стал ходить к этим людям, извиняться, но его спускали с лестницы. Кончилось все тем, что Серега заболел шизофренией. Папа римский принял участие в его судьбе — вызволил из СССР и пристроил где-то в Швеции. Потом Серега защитил докторскую диссертацию и работал профессором в Лондонском университете религии и искусства. Сейчас он на пенсии от университета и служит в маленьком приходе под Лондоном.

Я гостил недавно у него в Лондоне. Он почти не изменился, как говорят, «маленькая собачка — до старости щенок». Сколько его знаю, он все время носит одну и ту же одежду, живет скромно. Конечно, он переживает из-за той истории, произошедшей в его молодости.

Не важны причины предательства, важен факт. Как только сдал, ты надламываешься и либо будешь страдать всю жизнь, либо станешь отъявленным подлецом, который на одном случае не остановится.

А что теперь с глазурью? Калининградский завод полностью обеспечивает нас сырьем (около 200 тонн в месяц) и немножко продает на сторону. Главное — чтобы хватало качественной глазури для собственных нужд. Ее мы используем для сырков под брендами «Рост-агроэкспорт» и «Ностальгия». На премиальные сырки «Б. Ю. Александров» идет только чистый шоколад.

* * *

Костя, мой сын от первой жены Нелли, рос без моего внимания. Так случилось, что мы разошлись, когда ему было около двух лет, а снова общаться начали, только когда ему исполнилось уже лет шестнадцать. Так поздно — потому что сначала я работал на Сахалине, а потом сидел три года за водку.

С конца 80-х мы стали поддерживать отношения. Костя помогал мне немножко в книжном бизнесе и в мастерской по ремонту шин. Я же помог ему поступить в институт, а потом отправил учиться в Америку. В то время не существовало механизмов пересылки денег в США, а как заплатить за учебу? Я зашил 80 тысяч долларов во внутреннюю сторону шерстяной безрукавки. Обыскивали не только в аэропорту, но и прямо перед заходом в самолет.

Задача стояла такая: вести себя достойно, чтобы не стали проверять на первом этапе, а потом, на регистрации, засунуть вещи в чемодан — он второй раз уже не проверялся. Перед вторым контролем я никак

не мог улучшить момент, чтобы снять безрукавку, не привлекая внимания. И тут Бог меня услышал: чей-то ребенок упал и заплакал, все обернулись, а я ловко снял жакет и спрятал его в чемодан. Если б меня поймали с восьмьюдесятью тысячами долларов в самом начале 90-х, я бы сел лет на восемь-пятнадцать.

Костя выучился и хотел зарабатывать деньги, и я купил ему фотолaborаторию с моментальной съемкой. Бизнес он завалил, оправдываясь тем, что у него аллергия на фотореактивы.

Я решил забрать Костю работать в Москву, заниматься коврами. Когда мы стали от ковров плавно переходить к торговле молочными продуктами, он сначала не поверил в идею, но когда мы организовали собственное производство, Костя захотел переключиться с ковров на молочку. Взялся за реализацию нашей продукции. Предложил закупить десять контейнеров и поставить их на Мытищинский рынок, около окружной дороги. Идея состояла в том, чтобы завоевать весь местный рынок по примеру рынка на «Юго-Западной».

В каждый контейнер он поставил компьютер. Естественно, из-за дополнительных издержек на обслуживание и при невысокой марже торговал в минус. Пришлось нам с убытком эти контейнеры продать. Тогда Костя подкинул тему складов. Мы построили один маленький склад, а затем большой, и Костя долго потом там работал, взяв на себя реализацию около 30 процентов нашей продукции. В конце 90-х годов стали возникать торговые сети, и Костя сразу последовал новой тенденции.

Это сейчас не очень понятно, как обойтись без сетей, а в 90-е основная торговля шла через рынки и множество отдельных магазинов. Производители тогда (и мы в их числе) работали в основном через дистрибьюторов, развозивших товар по многочисленным точкам. Костя вовремя прочувствовал перспективность сетей, с которыми можно работать напрямую. А наш конкурент Горьковский завод, например, вовремя не построил отношения с сетями и в частности из-за этого потерял рынок.

У Кости дистрибуция все время находилась в минусе. Мы поставили задачу: вывести в плюс. Стали анализировать: у всех плюс, а у него минус. Выяснилось, что большие деньги уходили на представительские расходы: обеды с представителями сетей, поездки за границу и прочее. И я потребовал: «Костя, дай мне отчет, куда уходят деньги».

Он начал тянуть, отчет не предоставлял, я психанул и предупредил охрану: «Не пускайте Костю на склад до тех пор, пока у меня не будет его отчета».

Когда Костю не пропустили, он сделал обиженное лицо и написал заявление на увольнение по собственному желанию. Уволить так уволить, нет проблем. Долгое время он не работал, я помогал ему деньгами, а потом вдруг узнал, что он устроился на Дмитровский молочный завод. Костя, используя нашу базу, наши входы в сети, раскрутил конкурирующий завод, дававший где-то один-два процента московской торговли, и довел эту долю до восьми-десяти процентов.

Он парень способный, умудрялся размещать заказы на периферии, где дешевле, и продавал под маркой Дмитровского завода. За счет цены и работы с розницей стал завоевывать низкий сегмент рынка.

Я его стыдил:

— Костя, ты понимаешь, что работаешь против меня, своего отца? Что ты меня сдал конкурентам?

— Папа, это не так, мне же надо где-то работать.

— Ну, если ты не понимаешь, я общение прекращаю.

Он звонил и предлагал встретиться, но я отказывался:

— О чем нам с тобой разговаривать, если твоя задача — уничтожить мою фирму? Ты работаешь у моего конкурента, применяешь то, чему я тебя научил, те методики, которые мы вместе внедрили на заводе. Не о чем нам разговаривать.

В конце концов Костя сделал неудачный проект: открыл в Москве около тридцати магазинов с молочной Дмитровского завода и кое-какими дополнениями. Но они оказались убыточными, а инвестиций, если считать по 100 тысяч долларов на магазин, потребовали серьезных — около трех миллионов долларов, по моей оценке. Ну и после провального проекта он с Дмитровского завода ушел.

Я очень переживал всю эту ситуацию: как может мой сын, в которого я столько вложил, которого старался наставить на путь истинный, работать на моих конкурентов?

Костя всегда совершал ошибки на мои деньги: разломанная мебель из Китая, прогоревшая фотостудия, мытищинские контейнеры... Я ему, конечно, все прощал, ведь кто простит тебе промахи, если не твой отец?

После ухода с Дмитровского завода Костя попросил о встрече и прилетел ко мне. Он признал, что ошибся, работая на конкурентов, но тут же снова вляпался. Бизнесмены из Казахстана построили в Краснодаре современный завод за 30 миллионов долларов и пригласили Костю его развивать. Хотели выпускать элитную продукцию в стекле, то есть конкурировать с моим брендом «Б. Ю. Александров». Опять сын наступал на те же грабли. Сначала теснил меня в дешевой нише, теперь — в дорогой. Я сказал ему:

— Что тебя все на молоко тянет? Ты же опять мой конкурент, зачем тебе? Сначала прессовал нас по дешевой продукции, ничего не получилось. Сейчас собираешься по дорогой?

— Ну, это не совсем конкурент. Краснодар, юг России.

— Премияльная продукция все равно основной рынок имеет в Москве. Тут больше всего обеспеченных людей, как ни крути.

Я ему привел пример Ногинского молочного завода. Там стали выпускать премиальную молочку в стекле: срок хранения три дня, экологичная упаковка, качественное молоко. Ясное дело, что молоко получилось дорогое, но одно время здорово торговали, войдя в премиальные магазины типа «Седьмого континента». И вроде все складывается, но короткая молочка — опасная штука. При таком сроке хранения за день не продал — считай, пропало. После производства молоко надо охладить: 6–8 часов теряешь, а срок годности ставить надо не по охлаждению, а по производству. Потом где-то сутки уходят, чтобы продукт развезти. После прихода в магазин остается один-два дня для реализации. Чуть спрос упал, вся схема вмиг рушится.

Ногинские погорели не только на сроках годности, но и на стекле. Они заявили, что стекло возвратное, но перестали его принимать. Я знаю, на складе горы стекла скопились. И потом, видно, сложился типичный российский вариант: не поделили деньги и стали между собой воевать. А в таких условиях заводу не до качества.

Завод погиб, и сейчас Костя в Краснодаре пытается эту идею снова поднять, на те же грабли наступить со стеклянной тарой и низким сроком хранения. Опять в подвешенном состоянии: его взяли как временного управляющего.

Костя — парень совсем не глупый, но почему-то попадает в дурацкие истории. Это же не только некрасиво, но и невыгодно. Если бы он продолжал работать у нас, стал бы богаче. Люди, занимающиеся у нас

дистрибуцией, — очень состоятельные ребята. Думаю, я из своей плеяды воспитал человек двадцать пять долларовых миллионеров. А сколько получает менеджер на Дмитровском заводе? Десять тысяч долларов в месяц, максимум двадцать. Такой рыночный спрос. Чисто финансово, конечно, Костя потерял. Но деньги — не главное. Моральный аспект важнее.

Когда мы встречались, Костя выдвинул одну идею. Я ее называю идеей подлецов. Подлецы всегда оправдывают свои поступки. Они верят, что есть причина, почему они поступили подло. Вот и Костя пытался оправдаться:

— Да, я ошибся, что ушел и работал на твоего прямого конкурента, но смотри: от тебя уходили люди, брат Костя, Женя...

— Ну и что? Отовсюду уходят люди.

— Может быть, причина не в нас, а в тебе?

— Давай разбираться с каждым конкретным случаем. Костя и Женя обманывали компанию, — и я кратко проговорил заново, как все происходило.

— Но ты ведь поставил условия, которые их не удовлетворяли.

— Возможно. Каждый в жизни чем-то недоволен. Тогда возьми и спокойно скажи: мне эти условия не подходят, я ухожу. Но зачем врать или воровать? Или я кого-то из них обманывал?

— Нет, не обманывал.

— Ну а они-то меня обманывали.

Подлецы всегда могут оправдаться тем, что их не устраивают условия и поэтому есть причина для обмана. Люди не любят чувствовать себя виноватыми и всегда ищут оправдания, изобретая самые изощренные логические конструкции.

Глава 10. 20 правил успешного бизнесмена

В этой главе я хочу обобщить бизнес-правила, выведенные на основании собственного опыта и советов мудрых людей. Какие-то постулаты могут показаться спорными, так что применяйте их с умом и по ситуации.

Начну с того, что не все определяется правилами. Для успешного предпринимательства нужны особые внутренние качества. Эти качества можно воспитывать, просто у некоторых они заложены с детства, а другим придется больше работать над собой, и не факт, что получится.

Мне нравится полуанекдотическая история про старого цеховика в СССР. Когда его арестовали и нашли огромные деньги, то спросили: «Зачем вы продолжали копить, если уже давно обеспечили себя?» А тот отвечал: «Не из-за денег, меня интересовал сам процесс».

В настоящем бизнесмене всегда кипит желание заниматься делом, узнавать и создавать что-то новое. Особенно в бизнесменах, которые создали себя сами. Что-то внутри не позволяет успокоиться. Наверное, это умение получать удовольствие от процесса.

Я начал заниматься легальным бизнесом в 1988 году, когда мне исполнился уже 41 год. К сожалению, мало кто может перестроиться в таком возрасте. Я понимаю, почему оказался редким исключением: я всегда «кипел», постоянно думал о том, как заработать, за что уцепиться.

Предприниматель должен иметь склонность к риску, обладать некоторой безбашенностью. Только каждый шестой проект становится успешным. Зная это, разумный человек никогда не станет рисковать

последними деньгами, не заложит квартиру. А предприниматель станет. В бизнесе всегда есть риски, особенно в России, где и бандиты, и чиновники способны «наехать», и бизнесмен должен быть готов к этому.

В то же время достижение вершин часто зависит не от таланта или усердия, а от множества внешних обстоятельств, совпадений, над которыми человек не властен. Что в большей степени формирует человека: гены или внешняя среда? Проводилось исследование над однояйцевыми близнецами, разведенными судьбой по разным странам. Их нашли через многие годы и сравнили. Оказалось, что от генной предрасположенности зависит только 15 процентов личности человека. Это какие-то второстепенные вещи вроде походки. Все остальное дала им окружающая среда.

Так и в случае с бизнесменами: предрасположенность к бизнесу — далеко не все, требуются и внешние обстоятельства, позволяющие реализоваться. Никто из моего поколения даже не мечтал заниматься бизнесом в Советском Союзе, а потом вдруг бизнес стал возможным. А сколько бизнес-талантов оказалось загублено просто из-за отсутствия капитализма? Мало иметь талант, надо родиться в правильное время, много трудиться и пользоваться благосклонностью фортуны.

Но все-таки есть и четкие правила. Их выполнение, на мой взгляд, ведет к успеху.

Правило 1. Занимайтесь тем, что получается

Многие утверждают: «Я хочу заниматься любимым делом» или «Успеха можно добиться только в любимом деле». Я этого подхода не разделяю. Более того, я категорически против того, чтобы люди делали только то, что им нравится. Думаю, любимым становится труд, который ты умеешь делать, достигая успеха и денежного вознаграждения. А не наоборот.

Чтобы дело нравилось, в нем нужно побеждать. Есть, наверное, люди, получающие удовольствие просто от работы, без материального поощрения. Я, к сожалению, таких лично не встречал, но читал о них.

Сергей Петрович Боткин забывал обо всем на свете, когда занимался препарированием лягушки. Мир переставал для него существовать. Но в то же время он долгое время был лейб-медиком царя, что позволяло уверенно чувствовать себя в материальном плане.

Труд должен вознаграждаться, чтобы человек мог вести достойную жизнь. Поэтому надо разделять дело и хобби. Опасно заниматься тем, что не приносит денег.

Например, я очень люблю читать книги. Это одно из самых больших наслаждений в моей жизни. Если следовать ложной логике, я всю жизнь должен заниматься книгоизданием. Но с ним не сложилось, и я вовремя ушел в более привлекательные ниши.

Я печатал на свои деньги тиражи Агаты Кристи в чужих типографиях и продавал книги на улицах. Если бы я владел типографией и книжными магазинами, то построил бы длительный устойчивый бизнес, но тогда все принадлежало государству и контролировалось директорами. Ясное дело, когда они увидели, что мимо проплывают серьезные деньги, то стали печатать сами и дефицит быстро закончился.

Когда бизнес перестал быть интересным, я просто ушел из него. И правильно, потому что в последние двадцать лет книжный рынок падает; осталось совсем мало успешных издательств. Издательство «Эксмо» в последние годы активно поглощает менее удачливых конкурентов.

Мне все равно, чем заниматься. Это не имеет никакого значения. Я открыл врачебный кооператив, потому что учился на врача. Продавал ковры и печатал книги, потому что увидел дефицит этих товаров на рынке. Я находил в рынке дыру, прилагал усилия и держался на этом рынке сколько получалось. Например, торговля коврами перестала быть интересной, когда кончились обменные сертификаты для закупки ковров.

Почему мы так задержались в молочке? Да потому что построили заводы и создали свою дистрибуцию. В терминах книгоиздания мы «владеем типографией». А когда мы доведем до ума наши фермы, нас уже крайне тяжело будет обогнать. Раньше «типографии» были у других, теперь — у меня.

Правило 2. Вкладывайте все силы в одно дело

Ни одно дело не делается само собой. Если хочешь, чтобы оно стало успешным, занимайся им 25 часов в сутки. Назовем это «правилом 25 часов».

Когда человек хоть раз победил в каком-то бизнесе, у него вдруг возникает иллюзия: он может все. Тогда он начинает браться сразу

за несколько дел. Даю гарантию в 99 процентов, что ничего не выйдет. На рынке все хотят заработать деньги и стать богатыми. Поэтому только при полном погружении, если позволяют способности и благосклонна удача, дело станет успешным.

Есть хороший анекдот. Еврей говорит: «Если б я был царь, я стал бы богаче царя». — «Как так?» — «Я бы еще немножко шил». Но в жизни «немножко шить» не выйдет. Я сейчас говорю про себя. Может быть, кто-то умеет заниматься двумя или тремя делами одновременно, но таких людей очень мало.

Мое дело — молочные продукты: более четырехсот наименований, но это одно — мое дело. Я должен заниматься только им. Если бы я занимался чем-то еще на стадии становления компании (то есть в первые, скажем, десять лет), компания не победила бы конкурентов.

Эта рыночная ниша образовалась после развала СССР, потому что производили сырки в основном за пределами России, и после резкого падения рубля в 1998 году мы сумели глубоко зайти в рынок. Работать приходилось с утра до ночи. Мы заказывали оборудование, настраивали его, определяли оптимальную рецептуру, создавали дистрибуцию. Когда мы сделали все это, стало попроще.

Мне нравится принцип, сформулированный владельцем сети отелей Radisson Кертом Карлсоном: пять дней в неделю с понедельника по пятницу вы должны трудиться, чтобы не отстать от своих конкурентов, а суббота и воскресенье вам даны, чтобы опередить их.

Харви Маккей по этому поводу пишет: «Многие бы назвали Карлсона трудоголиком. Разумеется, сам он так не считает; для него работа — не работа. Он работает не только ради денег. Как вы догадываетесь, Карлсон — весьма неглупый парень, и он, несомненно, понимает, что человек, имеющий 10 миллионов долларов, может быть столь же счастлив, как и тот, у кого 500 миллионов долларов. Но Керт был увлечен процессом приобретения дополнительных 490 миллионов долларов, а не обладанием ими».

Могу это только подтвердить. Когда бизнесмен получает радость от преодоления трудностей и побеждает, то работа перестает восприниматься как тяжелый труд. Я не встречал людей, успешно развивавших бизнес при стандартном восьмичасовом рабочем дне.

Одного американского миллиардера пригласили в школу, которую он сам не смог закончить, — рассказать детям о своем успехе.

Он дал такой совет: «Ребята, работать надо вполсилы: 12 часов работать и 12 отдыхать, а когда это делать — утром или вечером, — не имеет значения».

Однозначно, успешный бизнесмен должен быть трудоголиком. И вопрос не в количестве времени, выделяемого на работу, а в факте получения удовольствия от него.

«Правило 25 часов» в большей степени касается начального этапа бизнеса. Когда ты завоевал рынок и стал опытным, надо четко отслеживать рыночные тенденции, иметь вдумчивых управленцев, контролировать их — и за счет этого вкладывать меньше своего личного времени.

Правило 3. Выработайте привычку побеждать

Свойство доводить дело до конца у меня было изначально. Я всегда старался победить, с годами осознаннее. Если раньше я бился до конца из-за характера, то сейчас понимаю: это необходимо, чтобы решить задачу.

Есть ли нереализуемые задачи? Для меня нет, потому что я ориентируюсь на опыт и не ставлю нереальных целей. Например, жить вечно невозможно, а продлить жизнь — вполне. Но, опять же, это зависит не только от меня, но и от Господа Бога.

Я четко понимаю, что нужно организовывать свои колхозы, и я, конечно, расшибусь, чтобы колхозы вывести в плюс. Другое дело, я точно знаю, что колхоз окупается за восемь лет при ставке по кредиту до 16 процентов годовых. Если ставка больше — колхоз в минусе. Но если я не разовью свои колхозы, то другие не разовьют свои. А нам необходимо сырье, так что я буду вкладываться в свои колхозы, несмотря на то что они работают в минус. Зато получу плюс на переработке. Резюмируем: я четко знаю, что задача стратегически правильная, и стану доводить дело до конца, пока хватит сил.

В молодости ты берешься за всякую задачу и знаешь, что победишь, а в возрасте частенько — берешься и думаешь, что проиграешь. Чтобы такого не случалось, важно выработать в себе привычку побеждать. Я, например, знаю массу футболистов, всегда жаждущих победы. Но часто таких людей легко вывести из себя. Когда они проигрывают, то нервничают и ошибаются. У меня не так. Чтобы

победить, надо биться до конца. Допустим, играем мы до тридцати, счет 29:1 в пользу противника. Я все равно продолжаю рассчитывать на победу со счетом 29:30. Такая внутренняя упертость и вера в то, что мы забьем 29 голов.

Я всем рекомендую книгу «Наука побеждать» Александра Васильевича Суворова, великого полководца, не проигравшего ни одного сражения. Поразительно, как он распределял обязанности между солдатами и офицерами. Для победы необходимо, чтобы люди на передовой просто выполняли приказы. А вот офицерам нужно думать, изучать историю войн, опыт предыдущих сражений. Каждый солдат должен четко знать свой маневр и соответствовать уставу. Суворов сформулировал три основных принципа победы в бою: глазомер, быстрота и натиск. Они же нужны и для бизнес-побед. Глазомер: «Как в лагерь стать, как идти, где атаковать, гнать и бить». В бизнесе это интуиция и интеллект, без которых не принять даже базовых решений. Быстрота: «Деньги дороги, жизнь человеческая еще дороже, а время дороже всего», — говорил Суворов. Так же и в бизнесе: чуть промедлишь — конкуренты мигом зайдут с фланга и уничтожат тебя. Натиск: «Нога ногу подкрепляет, рука руку усиляет. В пальбе много людей гибнет. У неприятеля те же руки, да русского штыка не знает. Вытяни линию, тотчас атакуй холодным ружьем!» То есть для выполнения принятых решений в бизнесе нужны упорство и воля — тот самый натиск.

Правило 4. Учитывайте специфику бизнеса в России

В начале 1870-х годов обрусевший швед Людвиг Нобель прибыл организовывать производство винтовок Бердана (берданок) на Ижевский оружейный завод и оттуда писал брату: некого нанять директором, на кого ни посмотришь — либо пьяница, либо дурак. В итоге ему пришлось пригласить англичанина, а самому стать главным инженером предприятия.

Мы не немцы или голландцы, всю жизнь выпускающие молоко или конфеты одного качества. Мы — русские. Малая ответственность за свое дело у нас в крови, и многие подвержены этому «заболеванию». Приходится, конечно, держать себя в тонусе и каждый день контролировать все.

Как только у наших людей появляются деньги, в голову к ним залетает опасная мысль: «Мы не живем для того, чтобы работать, а работаем для того, чтобы жить». При этом они не понимают, что деньги приходят от правильно сделанной работы. Семью содержать и красиво жить позволяет именно она.

Особенность русского бизнеса в том, что время от времени нужно обязательно пинать наших людей. Как только перестаешь следить, все результаты быстро улетучатся. Чтобы предприятие дискредитировало себя, достаточно года-двух, за которые легко уйти в никуда.

В финальных кадрах фильма «Последний бойскаут» между героями Брюса Уиллиса и Дэймона Уэйанса происходит следующий диалог:

— Вода мокрая, небо синее, а негодяи все никак не переведутся.

— Что же делать?

— Быть всегда начеку. Это мой девиз. Будь готов!

Это и мой девиз тоже. Главное — всегда быть готовым. На нашей родине от тюрьмы и сумы не зарекайся, поэтому всегда будьте готовы к любому повороту. Когда ты готов, то не расстраиваешься, если случается что-то неожиданное, а спокойно, без паники решаешь задачу.

Правило 5. Лично контролируйте качество

Регулярно бываю в Монако и прекрасно знаю, что такое настоящий багет. В коммуне Ла-Тюрби, есть пекарня, занявшая первое место во французском конкурсе хлебопеков. Приезжая, первым делом я иду в нее, покупаю багет, затем беру сливочное масло с фермы, красное вино, сыр и маслины — потрясающе вкусно.

В свое время в Москве открылась пекарня, начавшая печь багеты по настоящим французским рецептам, и я с удовольствием покупал их. Но года через два есть багеты стало невозможно. Что произошло? Мне объяснил один из бывших сотрудников, с которым я однажды разговаривал в самолете.

Раскрутив бизнес, основатели захотели больше свободного времени и поставили во главе компании управляющего. Тот, чтобы побольше зарабатывать, начал снижать издержки на производство. Сначала отказался возить из Франции воду, затем стал заменять французскую муку российской. Багеты быстро лишились настоящего вкуса, и от них отказались те, кто ценит в первую очередь высокое качество.

Как я контролирую качество? У меня во всех районах Москвы есть человек, который ежедневно ходит по магазинам. За каждым закреплено по пять-десять магазинов. Люди проверяют наличие продукции, покупают и пробуют. Если что-то не так, они дают мне сигнал, я начинаю разбираться. Или сам могу позвонить и спросить, что творится в магазинах. Разговор выглядит примерно так:

— Оксана, привет. Можно тебя попросить дать вчерашние результаты? Скажи на память несколько наименований.

— Я брала кефирчик полуторапроцентный, ряженку, бутылочку вишневого йогурта и сырок с молочным шоколадом.

— Ну и как?

— Нормально, пока ничего такого не увидела. Заметила только, что вкус у ряженки нормальный, а в бутылке...

— Вода отсекается, да?

— Нет, вода не отсекается. Немного замутнена бутылка изнутри, но вкус хороший.

— Спасибо большое, Оксана.

И так у меня в каждом районе. Люди докладывают мне, нет ли изменений, сбоев в качестве. Это единственный способ контролировать, я другого не знаю.

Допустим, покупает такой ревизор йогурт или кефир, а в нем отсекается жидкость. В этом нет ничего страшного, бывает, что закваска сработала чуть-чуть иначе, но надо понять, что именно произошло. Я звоню на завод и говорю: «В таком-то магазине с кефиром проблема». Они тут же едут туда, закупают кефир, и начинается разбирательство с участием заведующей лабораторией и технолога. Вот причина, почему мы держим 80 процентов рынка сырков и 90 процентов рынка сырков премиум-класса. Без контроля все растеряем очень быстро.

Руководитель должен каждый день убеждаться, что с процессом производства, транспортировки, хранения в магазине все в порядке, потому что речь идет о молочке. На заводе мы везде установили камеры. Через интернет из любой точки мира я вижу, что происходит.

Раньше мы периодически сталкивались с проблемами из-за нечестного поведения водителей, развозящих нашу продукцию по магазинам. Водители везли молочку при тридцатиградусной жаре, отключив рефрижерацию, чтобы сэкономить на бензине и бесплатно забрать его для личной машины. Или выезжали в четыре утра, как положено, де-

ляли выгрузку в одном магазине и укладывались спать, а когда просыпались, в Москве уже были пробки и жара. Поэтому в каждой машине я поставил датчик, передающий температуру и местонахождение по GPS. Мы отслеживаем, где едет машина, какая в ней температура в течение всего дня; знаем, выключали или нет рефрижератор. Подобные меры контроля нужны в любом бизнесе. По-другому нельзя.

Типичная черта российских бизнесменов — неумение длительное время заниматься своим делом. Они разовьют бизнес, заработают денег — и расслабляются. Я, например, не могу на предприятии торчать с утра до вечера, поэтому важно подбирать железных людей, способных отвечать за качество на предприятии изо дня в день, из года в год.

Наши специалисты контролируют качество не только в лаборатории, но и с помощью дегустаций, так как покупателям важно, чтобы вкус любимого продукта оставался постоянным. Откуда такое внимание к дегустациям? В рамках Академии проблем качества, вице-президентом которой я являюсь, мы видели презентацию шотландского виски Johnnie Walker Black Label. Выяснилось, что в компании работают 500 дегустаторов, помнящих все особенности односолодовых виски разных купажей и отслеживающих, чтобы при смешивании получались идеальные варианты. На меня это произвело большое впечатление, и мы набрали самостоятельных людей, чтобы они отчитывались только мне. Мы отправляем их учиться на специальные курсы дегустаторов во Всероссийском научно-исследовательском институте маслоделия и сыроделия в городе Угличе Ярославской области.

Наши дегустаторы ежедневно проверяют качество каждой партии товара. От любой партии мы оставляем образцы продукции, и если поступает жалоба о том, что, скажем, сырок испортился до окончания указанного срока годности, мы имеем доказательство того, что сырок нормальный, так как при соблюдении условий хранения образец удержал все потребительские свойства. Это повод поговорить с магазином, нарушившим температурный режим.

Кроме того, раз в неделю дегустация происходит на советах директоров. Перед заседанием втемную выкладываем продукцию (свою и других производителей), члены совета директоров тестируют и ставят баллы. Еще один этап контроля качества.

Ну и, конечно, для премиум-класса постоянство качества важнее всего. Потребитель в данном сегменте обладает деньгами, и единственная причина для отказа от товара — изменение качества. Требования выше, так как человек платит больше. И тут ключевой момент — собственное производство молока. Через корм для животных ты контролируешь состав молока и его «поведение» при превращении в сметану или творог.

Правило 6. Отслеживайте цифры бизнеса еженедельно

Когда все работает, есть стимул почитать на лаврах, но делать этого не следует. Надо в еженедельном (а иногда — ежедневном) режиме отслеживать нежелательные изменения и принимать корректирующие решения. Точно так, как делает врач, прописывая лекарство по результатам анализов пациента.

Такие поправки делаются как для соблюдения качества, так и для отслеживания рыночных изменений, действий конкурентов или торговых сетей. Каждую неделю мне дают отчет о реализации. В нем я вижу, как продается любая позиция из ассортимента.

В день, допустим, реализуем десять тонн премиальной ряженки «Б. Ю. Александров». А у меня задача довести продажи до двадцати тонн, потому что так примерно можно оценить рынок дорогой ряженки. В сельском магазине ряженку за сто рублей покупать не станут, а в «Азбуке вкуса» она прекрасно расходуется. Допустим, продажи потихоньку растут. Важно понимать, откуда рост: из-за увеличения охвата магазинов либо из-за роста покупок со стороны существующей аудитории? Или наоборот. Вдруг продажи ряженки снизились до девяти тонн. Надо срочно анализировать, где потеряли в продажах. Смотрим крупные сети — там все стабильно. А где потеря? Например, в Рязанской области. Выясняем причины. Оказывается, дистрибьютор, возивший по Рязанской области, разорился и прекратил деятельность неделю назад. То есть быстро нашли причину. Значит, следует решить проблему с дистрибьютором.

Еще пример с киселями. Мы обычно продаем 12 тонн киселей в день. И вдруг я вижу, что реализация упала до 11 тонн. Начинаю выяснять причины. Оказывается, руководитель отдела киселей Надежда Афанасьевна на два месяца уехала к дочери сидеть с внуком. Без нее ка-

чество киселей упало, и сразу снизилась реализация. Выяснилось, что в отсутствие руководителя сотрудники перестали ежедневно сравнивать выпускаемый продукт с эталоном (имеющимся у нас для каждого продукта, чтобы поддерживать качество на одном уровне). Устроили разбирательство, наладили качество, стали смотреть на цифры: реализация киселей начала подниматься, но медленно. Продажи упали всего за месяц, а возвращались обратно много месяцев. Вернуть доверие людей значительно сложнее (если вообще возможно), чем его потерять.

Еще вспоминается давний случай, когда продажи творожной массы упали с десяти до трех тонн в день. Что за ерунда? У нас ведь творожная масса всегда высочайшего класса. Стали разбираться, включили видеозаписи и поняли, в чем проблема. Творожную массу, согласно обычному порядку, паковали, выставляли на улицу, а оттуда увозили в холодильник. При этом паковка происходила в цеху при 20 градусах, и на улице при 4–5 градусах масса начинала охлаждаться. А в тот год случился резкий подъем температуры, и масса на улице стала, наоборот, нагреваться. А в ней изюм. Он, конечно, промывается, но поскольку ягода сморщенная, полностью ее промыть невозможно. Поэтому при высокой температуре масса стала бродить. Я потом три года восстанавливал продажи до изначальных десяти тонн.

Так что каждую неделю я анализирую цифры. Если вижу странности, спускаюсь по всей цепочке, чтобы понять, где произошло нарушение. Постоянно сравнивать цифры необходимо именно затем, чтобы вовремя определить, в каком месте сбой, и не дать ситуации зайти в нежелательное русло. В медицине чем раньше поставишь диагноз, тем проще лечить. Так и в бизнесе.

Правило 7. Прокручивайте в голове задачу — и решение придет

Предприимчивость — умение использовать возможности и находить выход из всякого положения. Это природные данные, но их следует постоянно тренировать. Я знаю, что не всегда удастся сразу найти выход. Мне часто помогает такая методика: я собираю все факты, относящиеся к проблеме, и постоянно прокручиваю их в голове. Решение приходит, как правило, ночью или утром — необязательно в тот же

день. Иногда проходит несколько недель, и только потом меня оза-ряет.

Например, в 1998 году доллар вырос втрое, а творог подорожал только в полтора раза. Как-то просыпаюсь, и меня настигает озарение: цена все равно будет «догонять» доллар, значит, надо срочно скупать сырье. Решение помогло выжить в кризис. Мы первыми стали закладывать творог (делали запасы на складах). Конкуренты запасали сухое молоко, поэтому на него всегда был большой ажиотаж. А творог закладывать оказалось выгоднее, так как с сухим молоком больше мороки: его надо растворить и превратить в творог, то есть сделать лишнее движение, дорогостоящее с точки зрения электричества. Я придумал, что надо сразу готовить творог и замораживать его. Под это дело мы придумали специальный процесс «оживления» творога. Когда творог в ванной созревает, нужно его выдержать при температуре 28–35 градусов, в зависимости от закваски, а затем снизить температуру, чтобы не нарастала кислотность. Если долго держать творог в тепле, кислomолочные бактерии съедят молочный сахар и переработают его в кислоту. Получится кислый творог. Поэтому надо прекратить деятельность бактерий. Мы брали замороженный творог и пропитывали его живой сывороткой. В итоге творог не отличался от живого ни по вкусу, ни по химическому составу.

Мы замораживали по три тысячи тонн творога в сезон и сумели заработать много денег. Но каждому решению — свое время. Сейчас в заморозке творога смысла нет, потому что хозяйства перешли на круглогодичный отел и цены на молоко летом и зимой слабо различаются. Поэтому сейчас выгоднее закладывать то самое сухое молоко.

Правило 8. Слушайте своих клиентов

Фиргал Квинн основал сеть магазинов Superquinn, которая долго не давала крупнейшим международным сетям типа «Ашана», «Метро» или Walmart развить бизнес в Ирландии. Сейчас Квинну 79 лет, и он входит в состав ирландского парламента. Его главный бизнес-секрет — готовность «перепрыгнуть через прилавок», поговорить с простым потребителем и узнать, что тому надо. Раз в неделю Квинн вставал за кассу, помогал упаковывать товар и разговаривал с посетителями магазина.

Однажды таким образом он разговорился с женщиной, пришедшей в магазин с двумя шустрыми детьми. Она сказала, что магазин для нее мучение, она не думает, что купить, а следит за детьми, чтобы они ничего не схватили и не сломали. И в одном магазине Квинн организовал комнату, где с детьми играл клоун, чтобы родители чувствовали себя комфортно. Опыт оказался удачным, и его распространили на всю сеть, чем привлекли покупателей с детьми. Но прошло двадцать лет, и Квинн выяснил, что если раньше ирландские женщины воспитывали детей дома, то теперь они работают, а с детьми занимаются няньки. И оказалось, что няньки приходят в магазин, сдают детей на площадку, а сами сидят и пьют кофе. Получается, что магазин тратит деньги не на привлечение покупателей, а на облегчение работы нянек. Пришлось площадки закрыть. Так что все время надо держать руку на пульсе потребительских запросов, и для этого нужно общаться с людьми.

Квинн также заставлял всех менеджеров раз в неделю работать на разных нижних должностях: грузчиками, кассирами, продавцами, чтобы они понимали, чем дышит магазин. Но все это работало, когда сам Квинн был погружен в процесс. Я вместе с менеджерами несколько лет назад посещал его сеть в Ирландии — все уже не так, как описано в книге. В 2005 году семья Квиннов продала сеть, а в 2014 году последние магазины под маркой Superquinn переименовали в SuperValu.

Основатель крупнейшей торговой сети в мире Walmart Сэм Уолтон заставлял управляющих напрямую общаться с потребителями и сам работал то с грузчиками, то с продавцами, чтобы оставаться в курсе событий.

У меня же был курьезный случай при общении с покупателями. Мы выпустили сырки с печеньем, организовали дегустацию, повесили плакаты в нашем магазине «Дары Пушкино» и приехали туда побеседовать с продавцами и покупателями. Я в белом халате стал прогуливаться по магазину, а охране сказал, чтобы в углу постояла. И тут ко мне подходит мужичок с сеткой (а в ней две бутылки водки) и спрашивает:

- А ты что здесь делаешь?
- Да вот хожу, смотрю.
- А зачем ходишь?

— Да мне интересно, как идут продажи молочной продукции.

Он отошел от меня, а потом говорит:

— Надел белый халат и ходит выделяется.

В молодости я бы вспылil, полез бы драться. Охрана хотела его скрутить, но я остановил. Контакт с покупателями в России опасен их непредсказуемой реакцией. Молодежь не готова к оскорблениям, а мы, люди старшего поколения, понимаем психологию. К сожалению, нынешняя молодежь боится покупателей. Я работаю над тем, чтобы наши молодые сотрудники это преодолели, но пока получается плохо.

Сейчас наша сеть состоит из двадцати магазинов. Наверное, я бы хотел расширить ее (идей много), но основная проблема — отсутствие людей, способных грамотно подойти к этому вопросу.

Потребители в России не уверены в качестве продукции. Хорошая мысль — убеждать их в том, что качество отменное. Но как? Показать процесс производства. Мне нравится магазин «Глобус» во Фрязино. В субботу я стоял полтора часа в очереди, чтобы только подъехать к магазину. А напротив — магазин «Пятерочка», где посетителей довольно мало. Но в «Глобусе» организовано производство сосисок прямо на глазах людей. Отношение к мясной продукции у покупателей недоверчивое, но тут они видят: привозят тушу, мясник ее рубит, очищает, нарезает мясо, кладет в мясорубку. Затем делаются сами сосиски, и тут же их готовят в печи — поэтому за сосисками постоянно очередь.

Правило 9. Находите общий язык с людьми

Бизнес — это люди. Человек, не умеющий общаться, заинтересовать, вызвать симпатию, бизнесом заниматься не может.

Возьмем наши условия. Молочники сильно зависят от санэпидемстанции (сейчас Роспотребнадзор, раньше — СЭС). У нас главным врачом СЭС работал Виталий Андреевич Петров. Сидит он в кабинете вместе, допустим, с какой-то женщиной, и захожу я. Он начинает: «Вот, смотрите, женщина приятная, умная и хорошая». Когда она выходит, он меняет тон и говорит совершенно другое. Он и про меня отзывался нелицеприятно, мне передавали. Такой уж человек. Но есть препятствие, и его нужно преодолеть. Никто не разрешит открыть завод,

если бумага не подписана Виталием Андреевичем. И хоть он про меня плохо отзывался, я ему до сих пор очень благодарен. Обычно разрешение на открытие завода получают восемь месяцев, а мы стали работать уже через два — он подсказал, что надо начать с экспериментальных партий, и дал на них разрешение. Вот пример взаимоотношений с властью: да мне наплевать, что он обо мне говорит, главное — чтобы завод начал работать.

А как в бизнесе с человеком наладить контакт? Надо в первую очередь говорить о положительных качествах человека. Каждый раз, когда я приходил к Виталию Андреевичу, я благодарил его за помощь с заводом.

Ирина Хакамада хорошо рассказывает о психологии восточного человека. Ему важен результат, на слова он не обращает внимания. Если смог подписать контракт на выгодных условиях — это победа. Решать задачи надо невзирая на личные симпатии и антипатии. Сейчас стало попроще, а в 90-х годах предприниматели должны были уметь и с бандитами договариваться.

Бизнесмену нужно мириться с какими-то вещами, которые он изменить, к сожалению, не в силах. Это тоже одно из правил бизнеса. Бывают вещи сильнее тебя, и бесполезно бороться с ними напрямую. Например, в России для бизнесменов часто плачевно заканчивается борьба с государственными чиновниками.

Пауло Коэльо считает, что воин света умеет распознать противника, который сильнее его: «Он понимает, что, если решит встретиться с ним лицом к лицу, будет немедленно уничтожен. Если поддастся на его хитрость, попадет в ловушку. И потому, чтобы выйти из затруднительного положения, он использует иные методы, именуемые “дипломатией”. Когда противник ведет себя как неразумное дитя, он поступает так же. Когда тот вызывает его на бой, воин прикидывается непонимающим. “Он трусил”, — говорят друзья. Но воину нет дела до их мнений, ибо он знает: отвага и ярость птички не спасут ее от когтей кошки. В таких обстоятельствах воин запасается терпением — враг скорее уйдет искать другую добычу, чем дождется открытой схватки с ним», — пишет Коэльо.

Правило 10. Распознавайте ценных управленцев

В российском бизнесе на первом месте стоит проблема кадров. К сожалению, здесь все меньше и меньше людей, умеющих решать задачи и считающих, что работа — это удовольствие.

Я уже давно не нанимаю обычных сотрудников, смотрю людей только на уровне руководителей важных проектов. Как определить, сможет ли человек вести проект? Для меня это элементарно. Допустим, кандидат говорит, что занимался реализацией продуктов питания в какой-то компании. Я его прошу рассказать о правилах введения товаров в «Ашан». Профессионал за три минуты объяснит, что нужно через байера магазина предложить новый товар. Далее товар выносится на совещание всех байеров. Если они решили продавать, то вводят в два-три магазина, смотрят продажи в течение двух-трех месяцев. В случае хороших продаж число магазинов расширяется. Если человек мне это по полочкам разложит, я пойму, что с практикой он знаком.

Меня напрягает, когда люди просто перечисляют места работы, потому что «работать» — понятие растяжимое, можно делать бизнес, а можно бумажки на столе перекладывать. Ну или с этажа на этаж носить. Я всегда спрашиваю, какой проект вели, насколько хорош результат его реализации, и многим нечего ответить. Ведь самые ценные кандидаты не приходят, потому что их держат те, кто с ними работает.

Харви Маккей приводит пример талантливого сотрудника, придумавшего новый формат конвертов. Он понял, что парень рано или поздно от него уйдет, и предложил ему долю, защитив себя от попыток конкурентов забрать ценного сотрудника. Лучше распознать человека на ранней стадии и дать ему долю, чем переплачивать, когда его начнут перекупать. Я распознаю способного человека достаточно легко, но не считаю себя заведомо стопроцентно правым. Не всегда на встрече человек ведет себя так же, как в повседневной жизни.

Когда кандидат говорит, что для него самое главное — семья, а не работа, то вероятность 90 процентов, что из него ничего не выйдет. Потому что если семья главное, то что может быть важнее, чем кормить семью? А для этого надо работать.

В общем, правило такое: когда принимаете человека в компанию, спросите себя — как вы отнесетесь к тому, что он будет работать не

на вас, а на конкурентов? Если вас это не волнует, то человека можно не брать, вряд ли вы что-то потеряете.

Боткин выгонял студентов, не знавших наизусть все о пяти болезнях, которых они вели. Он говорил: «Научная практическая медицина, основывая свои действия на таких заключениях, не может допускать произвола, иногда тут и там проглядывающего под красивой мантией искусства, чутья, такта». Я тоже сильно расстраиваюсь, когда вижу, что человек, ответственный за проект, не знает по нему базовых цифр. Если я его ночью разбужу и он не ответит, сколько реализуется продукции по его проекту, значит, он проектом не занимается. Человек, который ведет проект, должен знать о нем все.

Важна и порядочность человека, работающего со мной. Каждый может ошибаться, заблуждаться, приносить убыток — ничего страшного. Главное — я вижу, что человек работает. Но если он обманывает в принципиальном вопросе, то теряет доверие.

Правило 11. Мотивируйте людей позитивными способами

«Если хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль», — писал Антуан де Сент-Экзюпери.

И люди, работающие с вами, должны понимать, что их цель — зарабатывать вместе с вами. Потому что деньги дают независимость и позволяют осуществить мечту. Деньги нужны, чтобы лучше себя ощущать. Без денег, особенно в старости, жить очень тяжело. Без денег не насладишься морскими просторами, о которых пишет Сент-Экзюпери.

Когда люди видят лидера, показывающего, как заработать деньги, тогда они и работают те самые 25 часов в сутки вместе с ним. Так что не надо никому ничего указывать. Контролировать — да, помогать советом — да, но в идеале люди сами должны сознавать, что только плодотворная работа принесет им деньги. Если вы занимаетесь бизнесом, знайте: вы делаете это для того, чтобы заработать деньги.

Одни говорят: мы занимаемся бизнесом, чтобы выполнить свою миссию. Вторые: чтобы развить что-то. Это все словоблудие, бизнесом занимаются только для одного: чтобы делать деньги. Если ты хочешь

что-то изменить, занимайся политикой или волонтерством. А бизнес — это работа делать деньги. Никакого другого назначения нет. А раз там делаются деньги, то способы (речь, конечно, про легальные) не имеют значения.

Лечишь людей, строишь дома, печешь пирожки — в любом деле можно достичь успеха и зарабатывать деньги. А дело, которое получается и приносит деньги, автоматически становится любимым не только для предпринимателя, но и для сотрудников.

Хвалите людей, когда они того заслуживают, а ругайте пореже, хотя иногда это необходимо. Чтобы стимулировать сотрудников, часто следует показать, что успехи компании именно их заслуга — тогда им приятно и они лучше работают.

Всегда хорошо, если предприниматель покажет пример своим сотрудникам. Я готов выполнять любую работу, направленную на продвижение бизнеса. Надо будет пойти разгружать грузовики — пойду, как делал это в 80-х и 90-х. Готовность всегда что-то сделать лично, разрулить острую ситуацию — большой плюс для бизнесмена.

Правило 12. Вовремя платите сотрудникам

В России бывает, что задерживают зарплату, отдавая в первую очередь другие долги. Но вековая мудрость учит нас другому, и я с ней согласен. В Ветхом Завете говорится: «Не обижай наемника, бедного и нищего... В тот же день отдай плату его, чтобы солнце не зашло прежде того, ибо он беден и ждет ее душа его; чтоб он не возопил на тебя к Господу и не было на тебе греха». Я всегда старался, чтобы люди, работающие с нами, получали деньги вовремя, вне зависимости от обстоятельств, пусть даже из наших средств, а не из средств компании. Иначе потеряешь основу.

В период кризиса 2008 года мы оказались в тяжелой экономической ситуации, связанной с перекредитованием, и на совет директоров кто-то вынес предложение задержать деньги сотрудникам. Я сказал: «Раз вы так решаете, я постановляю не платить вам деньги месяца, пока вы не отдадите долги, тем более вы получаете значительно больше, чем рабочие». Через месяц все поняли, что деньги рабочим нужно выдавать вовремя. Кредитная нагрузка должна быть адекватна обязательствам. Никогда нельзя брать много кредитов, но бывают ситуации,

когда кредиты необходимы, — допустим, под закладку сырья. Если мы взяли кредиты под 15 процентов, но доллар вырос на 90 процентов, мы уже выиграли, но в отдельный момент может возникнуть кассовый разрыв. В этом случае я всегда за то, чтобы задержать деньги, полагающиеся руководству, а рядовым сотрудникам выплатить.

Всегда можно сравнивать с лучшим или худшим. Я привык сравнивать с худшим, чтобы ценить настоящее. Когда моя дочь Катя стала немножко недопонимать значимость этого принципа, я повел ее в маленькую торговую точку, стоящую у нас через дорогу от завода. Там работала симпатичная девчонка лет 27–28, и получала она по тем временам 15 тысяч рублей. В Брянской области у нее осталась мама с пенсией три тысячи рублей и ребенок. Здесь девочка жила с мужчиной то ли потому, что он ей нравился, то ли потому, что денег на съем квартиры не хватало. Как я могу не заплатить ей?

Другое дело — я постарался сделать так, чтобы от нее зависело, будут люди покупать или нет. И сказал ей, что она станет получать процент с продаж. Ясное дело, она стала стараться, и продажи у нее выросли на 30 процентов, потому что симпатичная девочка всякого способна уговорить на покупку.

В общем, заботиться о рядовых сотрудниках надо обязательно, иначе ничего не выйдет.

Правило 13. Впитывайте знания опытных предпринимателей

Сергей Боткин стал первым в истории русским по национальности лейб-медиком царя. Вот что он писал про обучение молодых врачей: «Раз убедившись в том, что учащегося нельзя познакомить в течение клинического преподавания со всеми разнообразными индивидуальными проявлениями жизни больного организма, клиницист-преподаватель ставит себе первой задачей передать учащимся тот метод, руководствуясь которым молодой практик был бы в состоянии впоследствии самостоятельно применять свои теоретические врачебные сведения к больным индивидуумам, которые ему встретятся на его практическом поприще».

О чем это говорит? Любой начинающий бизнесмен сначала обязательно должен работать под руководством бизнесмена опытного.

Чтобы победить, нужны хороший учитель и железная воля. Когда молодежь попадает под руководство опытного бизнесмена, он учит ее решать практические задачи. Если они хотят развиваться, то быстрее достигнут если не совершенства, то крепких бизнес-навыков. Не зря всем западным выпускникам экономических вузов рекомендуют сначала поступить в правильную организацию, чтобы видеть, как она работает изнутри, набраться опыта и только потом идти дальше самостоятельно.

Отличный пример: Майкл Блумберг, основатель Bloomberg, а впоследствии мэр Нью-Йорка. Сначала он работал наемным сотрудником в Salomon Brothers, а потом уже смог построить успешный бизнес. В своей книге Блумберг пишет: «Я сел на метро и ехал на работу, где первым делом прочитывал офисный экземпляр Wall Street Journal, экономя 15 центов на его покупку в киоске. Я приезжал в офис в семь часов утра, когда там был только Билли Саломон. Если ему нужно было прикурить или он хотел поговорить о спорте, он обращался ко мне как к единственному человеку в офисе. В возрасте 26 лет я стал другом управляющего партнера. На работе я оставался дольше всех, не считая Джона Гутфройнда. И если ему было необходимо поручить кому-то сделать поздний звонок крупным клиентам или пожаловаться на кого-то из сотрудников, то я был единственным, к кому он мог обратиться. А потом «второй человек» в компании бесплатно подбрасывал меня домой на такси. Моя вездесущность несколько меня не обременяла — мне нравилась моя работа. Не говоря уже о том, что завязывание близких отношений с теми, кто руководил всем парадом, несколько не вредило карьере. Я не мог понять, почему другие не делают этого, не делают себя незаменимыми на работе».

И я тоже не могу понять: почему не все мои сотрудники хотят работать как Блумберг? Я бы хотел такого отношения с их стороны, потому что сам руководствуюсь подобными принципами.

Заниматься делом с утра до вечера интересно, почетно и приятно. Ты направляешь процесс, достигаешь результата, побеждаешь, получаешь удовольствие, а параллельно возникают деньги. Не это ли прекрасно?

Правило 14. Выработайте дисциплину исполнения решений

Как мы принимаем решения в «Ростагроэкспорте»? В совете директоров семь человек. Обычно мы собираемся по четвергам, намечаем вопросы для обсуждения. Допустим, речь про выпуск нового товара. Кто-то высказывает соображения «за», кто-то — «против». Все мнения обсуждаются, после чего идет голосование. Если решение принято большинством голосов, то принцип у нас строгий: никто не имеет права его оспаривать или нарушать. Даже те, кто против, обязаны исполнять общее решение. Если оказывается, что большинство ошиблось и товар, например, не пошел, вопрос снова выносится на совет директоров. Мы признаем, что ошиблись, принимая точку зрения человека, который изначально был прав. Голосуем за новое решение — и тогда все обязаны действовать в соответствии с ним. Если каждый станет делать только то, что ему нравится, ни одной задачи не выполнишь.

Допустим, я хочу принять решение, с которым люди не согласны, но для меня важно претворить его в жизнь. В этом случае я могу реализовать проект не на деньги компании, а на свои личные средства. Например, я решил организовать клинику. Не все соглашались с такими расходами. Тогда я сказал: до тех пор пока она не выйдет на окупаемость, я буду держать ее на свои деньги. И я тратил деньги на клинику, платил врачам, потому что это решало мою задачу — продлить жизнь топ-менеджерам, сохранить их способность соображать как можно дольше. Ведь найти нормальную команду очень тяжело. А без нее ни один проект не раскрутишь.

Как формировалась наша команда? Когда мы занимались одновременно коврами и молочкой, лучше других прочувствовали перспективность нового дела Нелли Евелевна Храпунова и Валентина Алексеевна Кшенникова. Через них я стал организовывать основное производство. Валентина Алексеевна пригласила свою сестру Галину Алексеевну Макарову, и та занялась непосредственно производством. Нам повезло, что ее вкус совпадал с типичным для России и продукция сразу пришлась по душе покупателям. Затем Валентина Алексеевна подтянула вторую сестру — Марину Алексеевну Резникову, работавшую в школе учителем математики. Она взяла на себя цифры зарождающегося бизнеса. На этапе перехода к производству сырков к команде присо-

единился Антон Юрьевич Изачик, а моя дочь Екатерина Александрова влилась в команду уже в 2000-х как руководитель нового премиального направления под брендом «Б. Ю. Александров».

Правило 15. Быстро реагируйте на инновации

Харви Маккей в 1959 году купил маленькую фабрику конвертов. Благодаря усердной работе он достиг объемов выпуска в 25 миллионов конвертов в день, опередив всех конкурентов. Но рынок становится меньше. Люди теперь пишут письма в электронном виде, общаются через соцсети и мессенджеры. Компании, выпускающие бумажные конверты, разорились или продались. И только такой сильный капиталист, как Маккей, выживал на падающем рынке.

Рынок постоянно меняется. Пока люди покупают молочные продукты, «Ростагроэкспорт» держится на рынке за счет качества и цены. Но я совсем не исключаю, что завтра придется заняться другим бизнесом, если силы и здоровье позволят. Это удел любого капиталиста. Допустим, в будущем потребление молочных продуктов снизится — например, люди перейдут на более дешевый источник белка. И тогда придется думать, уходить или нет.

Сейчас я 60 процентов времени трачу на исследования в других областях. Меня интересует, например, тема биопитомников. Новорожденный теленок весом в 50 килограммов за год вырастает до 250 килограммов, то есть мышечная масса увеличивается в пять раз. Червяк же способен увеличивать массу в 500 раз за год, а некоторые микробы, если дать им беспрепятственно размножаться, покроют Землю слоем в несколько метров. Это тоже белок, как и говядина. Ясное дело, что процесс получения белка в будущем может перейти в другую стадию, что решит продовольственную проблему, и рынок окажется заваленным дешевым белком.

Я посещал съезд венчурных капиталистов в Оксфорде и видел новые разработки, в том числе биопитомник для мышечных клеток человека. Если у человека возник дефект мышц (допустим, в результате травмы), кусочек мышцы помещают в искусственный раствор в специальном контейнере, где мышца растет до нужного размера. Затем ее подсаживают пациенту, чтобы устранить дефект. Собственные клетки

человека приживутся, и не будет отторжения, как в случае с донорской пересадкой.

Соответственно, если подходить практически, ты берешь кусок мяса коровы, начинаешь его выращивать — и решается мировая продовольственная проблема. Нужно просто эту идею довести до ума.

Я собираюсь поехать к ученым, занимающимся такими питомниками. Возможно, мясо будут выращивать на гидропонике. Это же прорыв: человечество научится создавать белок значительно быстрее, чем растет корова. Мы пока не говорим, чтобы такой белок употреблял человек. Но во всяком случае, тогда решится вопрос кормления белковыми веществами коров, свиней, гусей, уток. Птицы же в природе едят червяков, значит, могут есть и искусственно полученный белок.

О чем я хочу сказать? Наука движется вперед, и бизнесмен всегда должен быть в курсе передовых технологий. К сожалению, на компьютерные технологии меня не подвинешь — уже старенький, но в биологии я стараюсь отслеживать новые веяния. Идеи повсюду, надо нагибаться, поднимать их и воплощать в жизнь.

Так, на съезде венчурных капиталистов в Оксфорде я узнал много нового.

Например, новый прибор для измерения давления... через ухо. Вместо того чтобы надевать манжету, накачивать ее и прослушивать пульс, в ухо засовывают палочку — и через пару секунд давление измерено.

Руководитель программы патентов на съезде рассказал, что только пять процентов патентов когда-либо были востребованы не то что к реализации, а просто к прочтению. И мы с Женей Харламовым решили написать программу для поиска патентов по той или иной тематике.

Еще одна интересная идея пришла из Аргентины. Суть в том, что корова, переваривающая пищу, выделяет много газов. Подсчитали, что газа от одной коровы может хватить на работу автомобиля в течение дня. И в Аргентине решили этот газ собирать: вставили корове в задницу трубочку, а на спине закрепили аппарат для сбора газа.

Вот представьте. У меня в дистрибуции около пятисот машин. Каждая в день проезжает километров по триста, сжигая по 30 литров бензина. В сумме это 15 тысяч литров ежедневно. По 40 рублей за литр, и получается 600 тысяч рублей в день, или 220 миллионов рублей в год. Если реализовать схему с коровьим газом, можно сэкономить огромные деньги.

Еще история про коров. Когда Нью-Йорк расширялся, в него переезжали сельские жители, естественно, любившие парное молоко. Один из них в пригороде Нью-Йорка открыл ферму, и все к нему ездили. В связи с дальнейшим расширением города ферма оказалась чуть ли не в центре Нью-Йорка. А раз в центре, то начались нападки пожарных, соседей. Он уже было решил закрывать ферму, но один маркетолог дал совет: молоко вам не нужно, производите только навоз. Поскольку весь Нью-Йорк, за исключением центра, состоит из отдельных домишек, то спрос на удобрения для садов всегда высокий. Вот так может быть полностью изменена бизнес-модель предприятия.

Мы эту идею хотели адаптировать: производить биогумус, образующийся после пропускания через навоз червей. С Надеждой Афанасьевной Изачик, заведующей цехом киселей, решили провести опыт. Поехали в соседнее хозяйство, взяли там червей — здоровых, красивых, толщиной в палец. Заселили их в ящики с коровьим навозом, и через некоторое время видим: черви стали тоненькими, как ниточки. Оказалось, что изменились температура и питание и черви не смогли адаптироваться. Но я все же биогумус сделал. Мы построили специальный ангар по образцу специализированной фермы, завели червей и начали работать. Получили биогумус вдвое дороже, чем удобрения на рынке. Начали разбираться: оказывается, люди просто берут торф на болотах, пакуют его, а продают как биогумус. Стопроцентная фальсификация. То есть в России возникают препятствия, которые в других местах и были бы невозможны.

Идея с биогумусом закончилась тем, что я предложил нашему соседу, Юрию Егоровичу Валецкому, удобрять им участки. Он считал, что это все ерунда. Решили сделать тест: удобрить один гектар земли биогумусом, посадить картошку и сравнить с обычным участком. Урожай оказался больше на 35 процентов.

Я иногда спрашиваю: ребята, что важнее — изобрести что-то или получить с этого деньги? Все говорят: конечно, изобрести. Тогда привожу американский пример с Джоном Генри Паттерсоном. В 1875 году Дэвид Браун изобрел кассовый аппарат, а в 1879 году Джеймс Ритти придумал его удобную модель. Однако только Паттерсон обставил всю Америку этими аппаратами. В 1884 году он купил фирму Ритти и начал раскручивать кассовые аппараты. Это было непросто, несмотря на то что торговцы терпели убытки из-за воровства персонала. Приказчик

получал в течение дня деньги, складывал их в коробочку и вечером отчитывался перед хозяином. Естественно, продавцы противились мешавшему воровать нововведению. Но Паттерсон разработал систему подготовки торговых агентов, которые должны были донести до покупателей все преимущества изобретения. Он проводил марш лучших продавцов в Нью-Йорке и дарил им по бриллиантовому перстню.

Или вот еще история с клейкой бумагой. Патент на изобретение клея, держащего бумагу и не оставляющего следов, лежал около пятидесяти лет, но никто не обращал на него внимания. А потом бизнесмены сделали стикеры, которые мы до сих пор постоянно используем.

Так что придумать и воплотить в жизнь — это разные вещи. Но не все так просто, как кажется. По статистике Procter & Gamble, из каждых шести вроде бы замечательных идей экономический эффект дает только одна. Молодежи нужно привыкать: если ты победил хотя бы один раз из шести — это уже успех. Вся проблема в том, что каждый раз нужно полностью вкладывать все свои силы и мозги и биться до конца. Но если повезло реализовать идею, приносящую деньги, надо ее эксплуатировать.

Томас Эдисон перед изобретением лампочки провел 10 тысяч опытов. Его спросили: как у вас хватило терпения? Он ответил, что каждый неудачный опыт приближает нас к удачному, но для этого нужны терпение и работоспособность.

Майкл Делл говорит: «Если команда провела эксперимент и сообщает: “Вот фактические данные. Эксперимент не удался, и здесь изложены объективные причины”, — это не неудача, а этап обучения и, как правило, важный шаг на пути к успеху».

Правило 16. Будьте реалистами — не только мечтателями

Я всегда следую правилу: никогда не позволяй себе опускаться до состояния, в котором ты видишь только то, что хочешь видеть. Нужно освободиться от предубеждений и обращать внимания на факты, даже если они не соответствуют нашим прежним взглядам.

Бизнесмены всегда мечтают, что-то придумывают, но если не научиться сопоставлять мысли с реальной жизнью, то проиграешь. Поэтому умение оценивать реальность объективно — одно из важ-

нейших качеств для бизнесмена. Надо продолжать учиться и совершенствоваться, постоянно расти над собой, расширять свой профессиональный кругозор при каждой возможности. Если вы не будете делать этого, мир обгонит вас. Я, например, в год прочитываю от тридцати до сорока книг, связанных с историей бизнеса.

Если вы действительно чего-то добились, то молодцы, но никакая компания не обладает вечным правом собственности на своих клиентов, никто не может считать себя монополистом. Рынок незаметно и постоянно меняется. «Бизнес-возможности — как автобусы. Всегда придет еще один», — говорит Ричард Брэнсон.

Как только видишь возможность, надо хвататься за нее руками и зубами и быстро претворять задумку в жизнь.

Правило 17. Выберите стратегию в соответствии со своим характером

Харви Маккей в своей книге «Как плавать среди акул» пишет: «Во время поездки в Японию в 1983 году я присутствовал на ряде семинаров, на которых выступали руководители крупнейших промышленных концернов Японии. Мы выслушали сообщения топ-менеджеров компаний Honda, Sony, Mitsubishi, а также главы самого крупного концерна, 88-летнего президента фирмы Matsushita Electric... Когда патриарх японского бизнеса обратился к нам, он говорил красноречиво и продуманно. Затем начались вопросы.

— Господин президент, есть ли у вашей компании долгосрочные цели?

— Да.

— О каких сроках идет речь?

— 250 лет.

— Что вам требуется для достижения этих целей?

— Терпение».

Всяких умных мыслей и стратегий — масса, надо подобрать ту, что подходит для вас. Она должна соответствовать вашему характеру. Если вы человек нетерпеливый, то вряд ли мудрость японца поможет вам в бизнесе. Зато вы можете гораздо быстрее действовать и добиваться результата. Другое дело — надо знать разные стратегии, чтобы делать выбор осознанно.

Я в бизнесе следую пошаговой стратегии и не строю длительных планов. Больше чем на полгода в России планировать невозможно. За эти полгода или доллар подскочит, или законодательство изменится, или еще что-нибудь случится.

Но и на более стабильных рынках пошаговая стратегия может стать рецептом успеха. Ее, к примеру, использует Майкл Блумберг: «Жизнь в моем понимании работает следующим образом: каждый день перед вами открывается множество маленьких и удивительных возможностей. Иногда вы ухватываете ту, которая забрасывает вас на вершину. Большинство, если и представляет какую-то ценность, продвигает вас лишь на часть пути. Чтобы преуспеть, вы должны сложить вместе множество маленьких пошаговых продвижений вместо того, чтобы рассчитывать однажды сорвать джекпот. Вера в большую удачу — стратегия для большинства людей, вряд ли срабатывающая в практике.

Постоянно наращивайте свои навыки, работайте как можно больше, стройте тактические планы на несколько следующих шагов; затем, основываясь на том, что происходит на самом деле, смотрите еще на один шаг дальше и корректируйте план. Используйте множество возможностей и принимайте множество индивидуальных импровизированных решений, не изобретайте пятилетний план, он не работает».

Китайская мудрость гласит, что бывает неправильный путь, но нет безвыходных положений. Поэтому готовность сменить путь никогда не помешает.

Правило 18. Стройте кредитную историю, когда деньги не нужны

Мне нравится притча про двух ковбоев, друзей детства. Спустя время один из них остался скотоводом, второй — стал банкиром. Первый занял у второго деньги, чтобы увеличить поголовье скота. Но случилась засуха, скот не вырос. Банкир видит, что остался час до срока отдачи долга, и вспоминает, что через полчаса мимо идет почтовый поезд с деньгами. Он мчится к насыпи, где поезд обычно притормаживает, потому что знает, что обнаружит там своего друга, обвешанного пистолетами. Так и выходит. Чтобы отдать долг, друг готов ограбить поезд.

Взаимоотношения с банками — важная и болезненная тема для бизнесменов. Работать на собственные деньги — конечно, идеальная ситуация. Но, к сожалению или к счастью, бизнес иногда так быстро развивается, что деньги нужно привлекать со стороны.

Например, когда появляется тенденция к подорожанию сырья, нашему заводу требуется закупить много творога или шоколада, чтобы его хватило на четыре-пять месяцев работы. Без банка вопрос не решишь, а для этого нужна кредитная история. Обращаясь в банк, ты должен быть полностью уверен, что выполнишь все условия.

Когда я прихожу в незнакомый банк, всегда предлагаю поработать без риска. Я готов положить свои деньги под обеспечение кредита, чтобы банк понял, что схема работает. Дело в том, что банкиры и производственники — люди разных специальностей. Банкиры совсем не обязательно понимают то, что мы знаем и чувствуем. И сближение этих двух точек зрения возможно только при взаимном доверии.

Банкиры знают мой подход и уже верят в то, что если я пришел с каким-то проектом, то он обязательно будет работать. За мной стоит кредитная история, и теперь взять крупный кредит не представляет труда. У банков много денег, но мало достойных предприятий для кредитования, поэтому таким стабильным компаниям, как «Ростагроэкспорт», всегда рады.

Но важно уделять внимание банку не только тогда, когда возникла необходимость в деньгах. Нужно поздравлять руководителей банка с днем рождения, присылать продукцию завода в подарок. Это позволяет построить человеческие отношения.

По желанию банков мы, естественно, оформляем в залог запасы сырья или оборудование. Но тут, я считаю, банкиры отстают от требований времени. Представьте на минуту: если «Ростагроэкспорт» не сможет выплатить кредит, кому станут нужны 20 линий по производству глазированных сырков?

Есть любопытный пример с тех времен, когда мы работали с Китаем. В те веселые времена страна делила собственность, и один из руководителей «Аэрофлота» каким-то образом заполучил себе самолет «Ту-134». Он договорился сдать его в аренду одной китайской авиакомпании, перегнал в Китай и взял в банке кредит под самолет. Но китайцы отказались от договора. Естественно, этот товарищ кредит отдать

не смог, и самолет ушел за долги банку. И что с ним делать? Самолет стоит, никому его не продашь, а за обслуживание платить надо.

Лучший залог для банка, по-моему, не оборудование, а обязательства торговых сетей перед нами. Крупные сети производят оплату за проданную продукцию с рассрочкой, например, в месяц. А за месяц «Ашан» разориться не способен. Для банка это наиболее ликвидный и понятный залог.

Правило 19. Без удачи ничего не получится

Американский миллиардер Пол Гетти искал нефть в районе Саудовской Аравии. Все деньги он потратил на поиски, влез в долги. Когда бурили последнюю скважину, он направил телеграмму, чтобы бурение остановили. Телеграмму не получили, в скважине оказалась нефть, и через несколько лет Гетти стал самым богатым американцем. После этого он вывел такую формулу успеха: «Вставай пораньше, работай допоздна и качай нефть». С одной стороны, ему повезло. С другой — победа приходит к тому, кто бьется. Везет тому, кто везет.

Томас Джефферсон сказал: «Я верю в удачу; чем больше я работаю, тем более удачливым становлюсь». Есть одна байка. У Нильса Бора висела подкова над дверью. Его спросили: «Вы же не верующий человек, зачем вам подкова?» Он ответил: «Ну, подкова же помогает вне зависимости от того, верю я или нет».

В становлении любого дела наряду с трудом обязательно есть доля удачи, и часто она — более важный фактор. Поэтому верующим не надо забывать ходить в церковь и благодарить Бога за то, что дал тебе возможность сделать в жизни что-то хорошее.

Правило 20. Виноватого всегда ищи в зеркале

Раз ты взял на себя тяжесть делать бизнес — во всех неудачах виноват только ты сам. Если ты будешь сваливать на других, ничего не получится. Взятся — отвечаешь.

Я все сказал.

Глава 11. Личность закладывается в детстве

Как обувное ремесло спасло моего деда Яшу от репрессий

Что пообещали друг другу мои родители перед свадьбой

Почему я решил учиться на врача

Все правила, описанные в предыдущей главе, работают только в одном случае — если человек выбрал правильное дело и получает от него удовольствие. Поскольку делом люди занимаются минимум восемь часов в сутки, то треть жизни такой человек проживет счастливо.

А как воспитать умение получать удовольствие от работы в маленьком человеке? Этот вопрос занимает меня в последние годы, и вот к каким выводам я пришел. Основные задатки в ребенке есть изначально. Лет до пяти-семи идет бурное развитие, когда каждый год — за пять. В этом возрасте ростки склонностей, талантов, способностей так или иначе приживаются, если у ребенка есть условия, то есть он сыт, обут, одет.

Если заставлять ребенка становиться таким, каким намечтали себе родители, можно изуродовать его психику и войти в конфликт. Или, во всяком случае, оставить ребенку возможность позже обвинять в чем-то родителей. Так что должен присутствовать самостоятельный выбор, дающий ребенку определенную степень свободы. Дальше родители, если видят явную склонность к какому-то делу, должны создать все условия для ее развития. Тогда наверняка получится, что ребенок очень рано отделит себя от толпы.

Если какая-то деятельность позволит ребенку самовыражаться, он начнет это использовать, и спускаться уровнем ниже будет для него тяжело. Он станет совершенствоваться в выбранном направлении.

Поэтому самая простая формула воспитания — показать пример и дать свободу. Быть успешным и целеустремленным, к сожалению, не научишь. Учитель знает, как объяснить формулу, но воспитать человека — совершенно другое дело.

Как действует хороший учитель математики? Человека одаренного он постепенно загружает заданиями посложнее и обязательно время от времени отмечает его успехи. Если человек не может решить задачу, то следует не ругать, а подсказывать, чтобы в следующий раз он справился сам.

К сожалению, встречаются варианты, когда человек не хочет ничего. И школьники, и взрослые люди готовы лежать на диване, есть, пить и спать. Это означает, что человек не получает никакого удовольствия от других видов деятельности.

Если родитель трудоголик, то вероятность того, что ребенок окажется бездельником, очень невелика. Другое дело — нужно найти стезю, где он сильнее. Надо не давить, но смотреть, чем ребенок интересуется, и помогать ему в этой деятельности. И самое главное — помогать побеждать, потому что несколько поражений, полученных подряд, могут отбить охоту продолжать. Наставнику стоит вести ученика и показывать, каким образом добиваться побед.

Специально со мной темой жизненного успеха родители не занимались, но просто с утра до вечера работали и своим примером показывали, что работа — это и успех, и удовольствие. И конечно, именно родители заложили в меня многие черты. Расскажу про свою семью, прошедшую в XX веке через большие испытания.

Я смешанных кровей. Мама, Рива Яковлевна, — еврейка; папа, Юрий Алексеевич, — русский. Мамин папа, дедушка Яша, родом из Бобруйска. В 1905 году по всей Российской империи, в том числе в Белоруссии, начались еврейские погромы. Люди стали думать, куда бежать. Семья дедушки Яши бедствовала и сумела собрать денег на билет за границу только для его родной сестры Гели. По этому билету Геля отправилась во Францию, оттуда уехала в Америку, где вышла замуж за юриста и всю жизнь прожила в небольшом городке

Шарон в штате Массачусетс. В 1917 году у нее родился сын Боря, ставший адвокатом, а в 1923-м — дочь Рива, работавшая врачом.

Ну а дедушка Яша пошел из Бобруйска пешком в глубь страны.

В Российской империи с 1791 года действовала так называемая черта оседлости для евреев. В западной части страны жить им на постоянной основе разрешалось только на территориях, которые теперь в основном относятся к Украине и Белоруссии. В европейской части нынешней России евреям жить не позволялось.

Дед через всю страну прошел до Уфы, где явные антисемитские настроения отсутствовали. На новом месте он познакомился с бабушкой Хасей, красивой, голубоглазой, светловолосой девушкой из состоятельной семьи. Выдавать ее за бедного родители не хотели, так что дедушке пришлось фактически выкрасть ее из семьи. Несмотря на разное социальное положение, они поженились.

Деда все знали как выдающегося сапожника. Об этом говорит даже тот факт, что после Октябрьской революции 1917 года, хотя он не умел ни читать, ни писать, его назначили начальником цеха на обувной фабрике под названием артель «Победа». Все делали одинаковую советскую обувь, а он мог шить под индивидуальный заказ или для выставок. Из-за тяжелой работы дед обладал очень сильными руками — такими, что сапожный нож отскакивал от напряженных мышц.

Разлученные в 1905 году дедушка Яша и бабушка Геля долго мечтали встретиться, и в 20-е годы мечта сбылась: сестра приезжала погостить в СССР. Но потом начались тяжелые сталинские времена. В 1937 году дедушку «забрали» именно за наличие родственницы за границей. Его бы, конечно, осудили (с «врагами народа» тогда не церемонились), но спасение оказалось в ремесле.

До тюрьмы дед шил сапоги для всей верхушки Башкирии. Люди в составе Красной армии прошли Гражданскую войну, многие заработали болезни ног, а у деда получалась на удивление удобная обувь. Кому-то из республиканских руководителей срочно понадобились сапоги, и он вспомнил именно Якова Соломоновича Примака. Оказалось, тот в тюрьме. Начали выяснять, что да как. В результате деда освободили — пусть лучше обувь шьет, приносит пользу в деле строительства коммунизма.

Дед сидел недолго, но испугали его на всю жизнь. Даже письма от любимой сестры он отказывался получать напрямую: они шли

окольными путями через родственников. Повидаться с ней снова ему так и не довелось.

У дедушки Яши и бабушки Хаси, кроме моей мамы, было еще двое детей. Старший, Семик, умер от инфекционного заболевания в детстве, а Боря, в честь которого назвали меня, погиб на войне. Борис Яковлевич Примаков поступил перед войной в Ленинградский политехнический институт, окончил его с отличием в июне 1941 года и планировал остаться работать в институте. Но судьба распорядилась иначе. В июле в составе добровольцев он отправился в Карелию на финско-русский фронт. У советских людей выбора не существовало, а у евреев и подавно — либо немцы убьют, либо идти воевать.

Финляндия, оскорбленная поражением в войне с СССР 1939–1940 годов, стала союзником Германии и при помощи немцев напала на СССР с севера. Питерские ополченцы ценой собственных жизней сдерживали наступление. Из сорокатысячной армии в живых остались всего 800 человек.

Возле деревни Сяндебя в сентябре 1941 года без вести пропал и дядя Боря. Ополченцы задержали врага на несколько недель и дали возможность стране мобилизовать силы. Я попросил двоюродного брата, Дмитрия Александрова, найти место гибели дяди Бори. Сейчас на братской могиле стоит памятник, а Дима снял фильм про те трагические события. Я плакал, когда его смотрел.

Бабушка Хася, узнав об участии сына, на нервной почве лишилась обоняния и осязания. При жизни она потеряла уже второго ребенка. Бабушка тогда работала поваром в столовой Совета министров Башкирии, пока ее не подставили коллеги: подложили в борщ мыло, она почувствовать не могла и накормила людей несъедобным супом. Ее уволили, и она никогда больше не работала, окончательно потеряв интерес к жизни. Всю оставшуюся жизнь она проходила в байковом халате и в тапочках на босу ногу, равнодушная ко всему. Настолько великий шок испытала от потери детей. Правда, готовила она все равно великолепно. До сих пор помню, как в чугушке она делала картошку с бараниной. Ничего подобного больше мне есть не доводилось.

Когда сейчас слышу про войну, которую затеяли на Украине, сразу вспоминаю бабушку Хасю и ее страдания. Все люди — герои, пока не попадут на фронт. Уверен, что в любой ситуации надо исходить из того, что воевать нельзя, разногласия должны решаться мирным путем.

Поскольку бабушка без обоняния не могла работать по специальности, дедушка постоянно подрабатывал: на швейной машинке «Зингер» шил по ночам обувь на продажу. На случай обыска он соорудил тайник в печи-голландке: вынимал из нее кирпич и складывал туда кожу и подошвы.

Примерно в 1970 году, после института и армии, я заехал к нему и похвастался новыми ботинками немецкой фирмы Salamander. Как сейчас помню, модные ботинки на белой платформе стоили 60 рублей — по тем временам баснословные деньги. Моя стипендия составляла всего 26 рублей, и я, конечно, гордился тем, что имел такую обувь.

Дед посмотрел, пощупал и произнес: «Э-э-э, внучок, разве я так шил? Я шил так, чтобы каждому пальцу было удобно». И завел меня в комнату, где хранил нашитую для себя обувь: «Хочешь — бери».

Бабушка Хася умерла намного раньше дедушки. Вскоре у него появилась вторая жена, и ее тоже поразил недуг — она ослепла. Ну а дед прожил до девяноста лет. Однажды пошел за хлебом, и его сбила шальная машина. Весь переломанный, через некоторое время он скончался.

* * *

Папа у меня русский, думаю, примерно в шестнадцатом поколении. Когда-то между нынешними Казахстаном и Башкирией жила орда, страдавшая от набегов воинственных южных китайцев. Они собирали дань и убивали мужиков, которые не могли пройти под брюхом лошади. Оставляли только низкорослых: детей и слабаков, чтобы никто не сопротивлялся.

Вскоре хан орды понял, что будущего нет, и обратился к русскому царю за помощью. Царь снарядил казачье войско, где служил мой давний предок есаул Судаков. Русские порубили недругов и основали Бирскую крепость. Считается, что именно с нее пошла дальнейшая колонизация региона.

Мужики с русской земли приехали молодые, начали потихоньку общаться с местными жительницами-башкирками, появлялись дети. Видимо, в этом причина моих выдающихся скул.

Когда Дима изучал родословную, он приехал в Орск, на территорию уральских казаков, где нашел дальних родственников. Все прознали, что прибыл москвич с деньгами, и предложили принять его, а заодно

и меня, в казаки. Избрали меня казачьим старшиной, подарили седло, шашку, шпору, так что я, наверное, единственный еврей — старшина уральского казачества. Да еще и православный.

Мой папа Юрий Алексеевич Александров родился в 1923 году в Уфе в семье Алексея Васильевича и Александры Андреевны Александровых. Во дворе дедушку звали дядей Леней, а бабушку — тетей Шурой.

Дедушка Леня был очень разумным человеком. Он родился в 1899 году в Самаре в семье священника. Отучился в начальной школе всего три года и в тринадцатилетнем возрасте в связи с крайней нуждой в семье устроился работать на шоколадную фабрику Кузнецова «мальчиком-подкатчиком». Тут возникает интересная параллель: почти через сотню лет я открыл шоколадную фабрику.

В 1918 году дед Леня покинул Самару и обосновался в Орске, где власть держали красные, отразившие наступление войск атамана Александра Дутова. Дед быстро сориентировался и пошел в железнодорожные войска — единственное место, где тогда хорошо кормили. На стороне большевиков боролся с какой-то бандой.

В Орске он познакомился с Александрой, дочерью Андрея Судакова, потомка того самого есаула. В 1921 году они поженились, а в следующем году Гражданская война закончилась, и дед стал работать начальником канцелярии уездной милиции.

В семье после моего отца родились еще два сына: в 1925 году — Олег, а в 1927 году — Игорь.

Сестра Александры Андреевны, Клавдия, тем временем уехала в Уфу, где ее муж Федор Парышев получил от государства в пользование одноэтажный дом по адресу: улица Пушкина, 82. Там пустовала одна комната. Поскольку в Орске начался голод, дедушка с бабушкой в 1930 году с тремя детьми уехали в Уфу в поисках лучшей жизни.

Алексей Васильевич сохранял связь с железной дорогой. В середине 30-х годов он стал руководителем профсоюза одной из башкирских железнодорожных веток, важной фигурой по тем временам. А в 1937 году его посадили. Получилось так: на каком-то праздновании в уфимском Дворце труда к деду подошел некий товарищ и сказал:

— Алексей Васильевич, можно спросить?

— Нельзя, — ответил дед.

Бдительный товарищ написал донос о том, что дед неправильно ведет себя с рабочими и занимается вредительской деятельностью.

5 ноября его арестовали. В справке, подписанной сержантом госбезопасности Рыковым, говорилось, что «по имеющимся в ОДТО ГУГБ НКВД ст. Уфа данным Александров является участником контрреволюционной троцкистской организации, вскрытой на железной дороге им. Куйбышева, по заданию которой проводил контрреволюционную подрывную деятельность, направленную на разрушение железнодорожного транспорта». Обвинение предъявили по статье 58 УК РСФСР (пункты 9, 10, 11). За это грозила так называемая «высшая мера социальной защиты»: расстрел или объявление врагом трудящихся с конфискацией имущества и лишением гражданства союзной республики и, тем самым, гражданства Союза ССР и изгнание из пределов Союза ССР навсегда, с допущением при смягчающих обстоятельствах понижения до лишения свободы на срок не ниже трех лет, с конфискацией всего или части имущества.

Пять месяцев дед провел под арестом, ни в чем не признался, никого не заложил. Потом, видно, поняли, что никакой он не предатель, и выпустили. Дело прекратили за отсутствием состава преступления, установили факт клеветы и восстановили в составе коммунистической партии. Об этой неприятной истории дед старался не вспоминать.

Юра, Олег и Игорь учились в 11-й школе имени Лидии Галановой. Именно там папа познакомился с мамой: они вместе сидели за деревянной партой, в одну чернильницу макали перья, а после уроков гуляли. Дальше судьба их разлучила: отца посадили в тюрьму за драку — выпустили уже после войны. Позже судимость сняли, и отец даже вступил в партию и работал главным врачом, чего судимость бы не позволила.

Так что у нас семья «сидельцев». Оба дедушки, папа и я — все сидели. Только причины разные: родственники за границей, донос, драка по молодости, ну а я — страдалец социализма. Так уж на роду написано. В России от тюрьмы и от сумы не зарекайся — наша семья мудрую поговорку полностью оправдывает.

Вернувшись из тюрьмы, папа пришел к маме и сказал:

— Рива, давай поженимся!

— Я согласна, Юра, но обещаю, что никогда не будешь называть меня жидовкой.

— Обещаю. А ты никогда не называй меня зеком.

— Договорились!

Вот такое предание в нашей семье о том, как поженились родители.

Я читал воспоминания одной женщины, которая эмигрировала из России в Израиль, а потом за коммунистическими идеалами вернулась в СССР. Так ей мать говорила: «Не выходи за русского, он все равно будет называть тебя жидовкой».

После женитьбы папу направили служить в армию, на Дальний Восток. Дедушка пошил маме красивое кожаное пальто, и она поехала вместе с ним. После войны с японцами на Дальнем Востоке формировались большие гарнизоны, поэтому требовались врачи. Поначалу они никого не знали и чувствовали настороженное отношение.

Но вскоре все изменилось благодаря его величеству случаю. Однажды шестилетний сын замполита нашел красную стеклянную бутылочку со сладкими витаминами РР и съел все ее содержимое. Ребенок от страха, что его накажут, забился под кровать, начал задыхаться и помирать. Замполитова жена, раньше называвшая мою маму жидовкой, приползла на коленях с просьбой спасти ребенка. Мама, как опытный врач, сразу дала марганцовку и поставила клизму, чтобы вся гадость вышла. Ребенок выжил, и с тех пор притеснения по еврейскому признаку закончились.

Папа на какое-то время уезжал в командировку в Китай. Из его рассказов помню только то, что пили там китайскую водку и ему очень нравилось, как готовили местные. Они чистили рыбу, бросали ее в чан с кипящим маслом, и рыба становилась готовой еще до момента, когда доходила до дна. Из Китая папа привез целый чемодан шелковых изделий, и мама некоторое время щеголяла в них.

Папа с мамой поженились 11 сентября 1946 года, а ровно через год на свет появился я. Потом родился брат Константин. Папа к тому времени стал заместителем главного врача стоматологической поликлиники в Уфе.

Жили не тужили, но через несколько лет случилась семейная трагедия. Обедать врачи ходили в столовую Совета министров Башкирии, а уборщицей там работала очень красивая женщина по фамилии Аблеева. Что я там, маленький, мог оценить? Но помню ее яркую внешность: голубоглазая, с черными волосами — по-моему, смесь татарки и русской.

И папа закрутил с красоткой роман. А мамина подруга Тамара, врач ухо-горло-нос, взяла да и рассказала, что у папы любовница и он ей даже квартиру снял. При этом я не припомню, чтобы папа хоть раз не ночевал дома.

Мама, узнав про измену отца, взяла меня в охапку и поехала в злополучную столовую. Когда Аблеева показалась из здания, мама схватила ее за волосы и стала стучать головой об дверь. Никогда ни до, ни после моя мама, культурный человек, не делала ничего подобного. Видимо, чувствовала, что папин обман оставит трещину на всю жизнь.

Эта история действительно встала между родителями. При нас они никогда не ругались, но жили, к сожалению, как кошка с собакой. Так бывает у цельных натур. Всего один случай способен испортить жизнь.

* * *

Сначала я рос скромным. Когда мама давала мне рубль на хлеб, я шел в булочную и пропадал на пару часов. Мама бросалась меня искать. А я, зажав в руке этот рубль, просто стеснялся подойти к продавщице.

Потом что-то переклинило, и я стал очень активным. Уже в школе лет в семь руководил звеном, потом пионерским отрядом, затем даже пионерской дружиной. Еще всегда участвовал в разных соревнованиях и получал колоссальное удовольствие, когда нашему классу удавалось обогнать другие. Ради этого мы могли даже нанести материальный вред социалистическому хозяйству.

Три раза наш класс побеждал в общешкольном конкурсе по сбору металлолома. Как мы этого достигли? В первый раз дело обстояло так. Раньше на улицах стояли колонки, качавшие воду. Во время летнего ремонта трубопровода их снимали, клали на землю и особо за ними не следили. Во время обеденного перерыва мы, находчивые пионеры, собрали металлические колонки и отнесли на школьный двор. И стали победителями соревнования.

На следующий год все произошло по другому сценарию. Напротив нашей школы стояло трамвайное депо. Трамваи останавливались с помощью чугунных башмаков. Мы «навели в депо порядок» и собрали все эти башмаки. Не знаю, как тормозили трамваи, но мы опять заняли первое место.

На третий год придумали новую комбинацию. Противовесы для строительных кранов раньше делали из чугуна, и весили они где-то 200–300 килограммов. Мы всем отрядом дружно продевали канаты в дырки в этих противовесах, стаскивали их и тащили в школьный двор. Где-то на шестом противовесе нас поймали. Хорошо, что ни один из десятка кранов не упал. В школе решили, что меня к сбору металлолома допускать нельзя, иначе все это плохо кончится.

Папа после окончания зубоврачебного техникума стал работать заместителем главного врача в Башкирской республиканской стоматологической поликлинике. Параллельно он учился на заочном отделении Московского стоматологического института.

Зубы, которые он ставил старыми дедовскими методами, служили по 30 лет. Он обладал редким талантом работать руками и был похож на героя сказа Лескова про тульского кузнеца Левшу — с той разницей, что Левша подковал блоху, а папа вставлял зубы, служившие долго-долго.

В те времена золотые коронки ставить запрещалось: врачи делали это втихую. Благо спрос не иссякал: кепка набок и золотой зуб считались крутыми, как теперь наличие Bentley. Смелые врачи прилично зарабатывали на золоте.

Однажды к папе пришел цыганский барон с ребенком и говорит:

— Поставьте моему сыну золотой зуб.

— Да он же еще маленький.

— Ну и что? Будет танцевать и улыбаться своим золотым зубом. А можете поставить золотой зуб с бриллиантом?

В общем, отец поставил золотой зуб с бриллиантом этому цыганенку. Но Уфа город небольшой — в то время около полумиллиона человек, — и слава стала распространяться. На хвост папе сели правоохранительные органы. Лучшим выходом для нас оказался отъезд. Отцу удалось перевестись с заочного отделения на вечернее, и мы всей семьей переехали в Москву. Как оказалось, надолго.

Первое время мы снимали дом с летней верандой в селе Пехра-Яковлевское рядом с Балашихой. Вечером натопишь печку — так жарко, что тяжело заснуть, а утром просыпаешься с волосами, от холода прилипшими к подушке.

Мое счастье, что я не сел в тюрьму, когда жил в Пехре-Яковлевском. Подспудно на нас влиял пример родителей, но воспитывала все равно

улица. Из пятнадцати человек, которыми мы гордились и восхищались, двенадцать попали в тюрьму. Например, Яшка с другом, когда им было лет по двенадцать, вскрыли ларек и украли ящик печенья и ящик лимонада. Они оттащили ящики на триста метров и сели пировать. Там их милиционеры и повязали. Ребята по малолетке пошли в тюрьму, и судьба их стала определена. Еще один парень, Дадон, на танцах стал ухаживать за девочкой, а ее учитель попросил отстать от нее. Когда мы пошли домой, этот учитель нас догнал и вроде как замахнулся на Дадона. Тот достал нож и пырнул его. Учитель не умер, но Дадона тоже посадили... Мой приятель Колька, на пару лет старше меня, бедно жил с матерью-уборщицей, недоедал и однажды попросил меня помочь ему повернуть одну операцию. Мы пошли на стройку, ломом вскрыли склад и украли гибкие шланги для душа. Взяли шлангов по максимуму и побежали в лес. Там специально перешли речку вброд, чтобы собаки нас не учуяли. Шланги спрятали в лесу. Для меня на этом приключение закончилось, а Колька стал эти шланги продавать. Его, конечно, поймали, и он пошел в тюрьму, не сдав меня.

Это просто счастье, что я проскочил мимо. Когда сам сел в тюрьму в 1982 году, то видел там малолеток. Это ужас! Представьте себе подростка с наколкой на веках «Они не спят». Как он будет жить в обществе, когда выйдет на волю? Считаю, все — жизнь закончилась.

Несколько лет мы прожили в Пехре-Яковлевском. Папа стал районным стоматологом, а мама — районным дерматовенерологом. Со временем им дали двухкомнатную квартиру в Балашихе-3.

Когда папа окончил институт, в Москве освободилась должность главного врача стоматологической поликлиники в управлении хозрасчетных лечебных учреждений, где врачи могли оказывать платные услуги. Там работали великие люди, например Анатолий Иосифович Картамышев, профессор кафедры дерматовенерологии Первого московского медицинского института. Он сам одно время жил в Уфе и даже учил мою маму. Гипнозом профессор Картамышев помогал в излечении псориаза и экземы. Желаящие попасть к нему на прием выстаивались в огромные очереди. Поскольку круглосуточно принимать больных он не мог, то, когда уставал, проделывал один и тот же фокус. У него было две машины. Одна стояла у основного входа, но обратиться к ней через толпы больных профессор не мог. По возможности он всегда просил предоставить кабинет около пожарной лестницы

и в конце рабочего дня спускался, садился во вторую машину и уезжал. Больные вынужденно расходились по домам.

Мою маму уважали как первоклассного врача-дерматовенеролога. Чтобы побольше зарабатывать, она брала две-три ставки. При норме в десять минут на прием за десять часов работы на двух ставках она принимала до 60 человек в день, причем половина из них с кожными болезнями, половина — с венерическими. В месяце двадцать рабочих дней — это около тысячи человек. Умножим на стаж в 40 лет и увидим, что через нее прошло больше четырехсот тысяч человек.

Пациенты спрашивали:

— Здравствуйте, Рива Яковлевна, вы меня узнаете?

— Снимайте штаны — сейчас вспомним.

В управлении хозрасчетных учреждений мама заведовала отделением дерматовенерологии. Лучшие профессора Москвы консультировались у нее.

На работе мама имела очень представительный вид: строгое лицо, отглаженный халат, белый колпак. Больные всецело ей доверяли, что всегда помогает при лечении, потому что причины возникновения кожных болезней (псориаз, нейродермит, экзема) до конца не изучены и большое значение имеет личность врача, передающего уверенность пациенту.

Особенно маму любили больные с фобиями. Если дома в холодильнике я находил алюминиевый бидончик с медом, то всегда знал, что приезжал тот самый директор школы с Алтая. Когда-то в молодости он поцеловал девочку, от чего у него на щеке вскочил прыщик. Он испугался, что заболел сифилисом. Каждый раз, когда вскакивал прыщик, он в панике летел в Москву к маме на консультацию. Мама делала анализ крови, осматривала кожный покров — ничего не находила. Показывала другим специалистам — те подтверждали, что болезни нет. На время он успокаивался, возвращался на Алтай, но до следующего дуновения ветра, из-за которого снова появлялся прыщик. Таким образом, он приезжал в Москву два-три раза в год и обеспечивал нас вкуснейшим медом.

Сталину приписывают фразу: «Хорошего врача народ сам прокормит, а плохие нам не нужны». И действительно, не было такого дня, чтобы мама не приходила с полной сумкой конфет и шоколадок. Одно

время, когда папа полгода с инфарктом лежал в больнице, она даже сдавала все в магазин знакомой продавщице, чтобы выручить деньги.

После Балашихи родители сначала жили в коммуналке в Москве, затем переехали в маленькую отдельную квартиру на улице Усиевича возле Сокола, а потом появилась квартира на Трифоновской, в районе проспекта Мира, уже приличная по размерам. У папы имелась машина «Волга», всегда была отложена пачка денег, но никогда он не доставал ее полностью из соображений приличий и безопасности. Всегда вынимал по одной купюре. Эта привычка закрепилась и у меня.

На примере родителей я видел, что востребованные врачи способны хорошо зарабатывать, и это предопределило мой выбор: я пошел учиться на врача и получил знания, которые позже помогли мне и в молочном производстве.

Бабушкино заливное

Бабушка Шура, папина мама, не работала, потому что ей нужно было прокормить, обслужить и обстирать четырех мужиков. Готовила она изумительно. Особенно запомнились пельмени, беяши и заливное из куриных крыльев и голов.

Заливное отпечаталось в моей памяти благодаря такому случаю. В классе третьем или четвертом дети решили подшутить надо мной, связали мои кеды и забросили на печку-голландку. Я полез доставать: поставил стол, на него стул, взял учительскую указку и пытался зацепить ею кеды, чтобы сбросить.

В момент, когда мне это удалось, вошел директор, и пыльные кеды упали ему на голову. Я испугался и пошел не домой, а к бабушке. Как сейчас помню, она поставила передо мной суповую тарелку, полную заливного из куриных крылышек и голов. На всю жизнь во мне осталось воспоминание о вкусе этого интересного блюда.

А с директором все обошлось. Папа забрал меня от бабушки. Мы шли домой молча: я думал, что мне влетит. Папа зашел в магазин, купил мой любимый торт «Ленинградский». Дома попили чаю, а папа так ничего и не сказал. Поговорив с директором, он, умный человек, понял, что я ни в чем не был виноват.

Мамины беяши

Папа любил, как готовила бабушка Шура, а мама любила папу. Поэтому мама научилась готовить так же, как бабушка Шура, вкладывая в готовку всю свою любовь к нам. Кто бы ни приезжал, мама всегда жарила целый бельевой таз беляшей. Ни разу не случилось, чтобы хоть один беляш остался. К сожалению, мамин рецепт пропал, как и рецепт ее потрясающих пельменей.

Еще она варила творог с яйцом, изюмом и ванилином. Получалась творожная масса, но не мягкая, как все привыкли, а твердая, с фантастическим вкусом. По-своему мама пекла и торт «Наполеон», используя специальный заварной крем. К сожалению, эти рецепты прекрасной домашней еды утеряны.

Золотая медаль

Я окончил школу с серебряной медалью.

Когда я учился в девятом классе, у папы случился инфаркт, он лег на восстановление на шесть месяцев и, соответственно, перестал работать. Чтобы помочь семье, пришлось подрабатывать в Дорожном исследовательском институте. На станке я выпиливал детали для дорожных испытаний.

В связи с работой я перешел в вечернюю школу молодежи. В обычной школе образование было одиннадцатилетним, а там — десятилетним. Со мной учились мужики лет сорока-пятидесяти, в свое время не получившие образования. Считалось, что коммунист должен выучиться в любом возрасте.

Они перед занятиями выпивали по бутылке винца и сидели со стеклянными глазами, слушали. Любили подшутить. Как-то раз один мужик уснул и пукнул на весь класс. Ну а другие давай на меня: «Боря, ты что делаешь?!» И я, бедный, не знал, куда деваться, раз все мужики на меня показывают.

Вообще они меня любили, подкармливали чем могли, а я им помогал с домашними заданиями. Конечно, им уже нереально было выучить химию или физику, но партия сказала: «Надо!»

Я шел на золотую медаль, но помешал один случай. Учительница по тригонометрии, злобная худая дама в очках, заметила, что у меня все списали контрольную. И поставила условие: «Если признаетесь, я вас прощу».

А мы все привыкли, что один за всех и все за одного, как в книге «Три мушкетера», и, разумеется, промолчали. На экзамене учительница поставила мне четверку, из-за чего золотая медаль превратилась в серебряную.

Глава 12. Советы Саше

Почему важно с детства играть в коллективные игры

Какое отношение к деньгам стоит считать правильным

Что имеет реальное значение в жизни человека

Мой внук Саша еще маленький, и, надеюсь, когда-нибудь ему будет интересно узнать из этой книги про не всегда легальные приключения деда и тонкости маркетинга глазированных сырков. Но двенадцатую главу я прочитаю ему сразу, так как описанные в ней принципы следует закладывать в детском возрасте.

Итак, что важно знать, чтобы прожить жизнь счастливо, интересно и богато? И здоровье, и успех человека зависят от того, удалось ли ему сформировать и закрепить правильные привычки. В значительной степени они складываются на основе нашего детского опыта. Приведу два примера из своей жизни.

Почему я не курю? В нашей школе старшие ребята хулиганили с ракетами из фотопленки. Пленку заворачивали в фольгу, поджигали, и она летала по помещению, выделяя едкий дым. Однажды, когда я учился в третьем или четвертом классе, я пришел в туалет, а старшие школьники бросили туда ракету и закрыли дверь. Я отравился дымом и с тех пор никогда не курил. Курение ассоциировалось с тем отравлением, и мне даже в голову не приходило повторять такой опыт.

А до тридцати шести лет я не ел сало. Когда мои родители служили на Дальнем Востоке, мы из Уфы добирались туда девять суток на поезде, потому что самолетом дорого. Брали с собой сухой паек, в том чис-

ле сырокопченую колбасу с большими кусочками сала. Считалось, что она не портится. Родители утром отрезали всем по кусочку. Крепкие желудки взрослых нормально справились, а я отравился. И после этого закрепился рефлекс, что от сала мне плохо. Только на липецкой зоне я начал есть сало из-за голода — сначала в мороженом виде, а потом и в обычном.

То есть для изменения привычки потребовался стресс в виде лишения свободы. Это я к тому, что сложно заставить людей пересмотреть привычки. Поэтому правильные привычки так важно заложить в детстве.

Спорт

Чтобы получать счастье от жизни и быть готовым к подвигам, человек, конечно, должен заниматься спортом. Важно с молодых лет вырабатывать необходимость в таких занятиях.

Мы с коллегами уже 35 лет с удовольствием играем в футбол. Подними нас в любое время суток — идем играть. Не важно, зима на дворе или лето. Если раньше, когда стоял выбор — на свидание или на футбол, выбирали свидание, то теперь, в нашем возрасте, лучше пойдем поиграем в футбол. «Ну а девушки? А девушки — потом».

Мы дважды становились чемпионами Москвы — при том, что средний возраст команды превышает 60 лет. Выиграли как-то у команды парней в возрасте от двадцати пяти до сорока лет, а потом специально посчитали: на тот момент общий возраст наших игроков составлял 316 лет, а их команды — 160 лет. Ты им в отцы годишься, но все равно в футбол обыгрываешь. Это приятно. Разумеется, мы не бегаем так же быстро, но выигрываем за счет мастерства, лучшего видения поля, игры в пас.

Воспитание внутренней потребности в физической активности важно для успешного человека, и лучше, если это коллективная физическая активность. В любой коллективной игре развивается понимание команды. Ты взаимодействуешь с людьми и приспосабливаешься к ним. Умение создать дееспособный коллектив — одно из основных для достижения результата. Надо с детства усвоить, что один человек ничего не в силах сделать. А в спорте и бизнесе только победа — наилучший результат.

Спорт воспитывает волю к победе, а это, возможно, основная черта, помогающая в бизнесе. Если у человека есть воля к победе, он все преодолеет. Воля нужна, чтобы уметь терпеть, никогда не сдаваться, вставать после поражения и правильно работать с людьми.

Как воспитать привычку к спорту? Раньше это происходило автоматически. После школы мы бросали портфели и шли играть в футбол, пока не становилось темно, — тогда родители загоняли нас домой. Мы играли по пять-шесть часов в день, и это давало результат. Самые упорные мальчишки дорастали до национальной команды СССР, за которую мы никогда не стыдились.

А теперь без стакана водки футбол смотреть невозможно. Недавно повторяли игры киевского и тбилисского «Динамо», бравших Кубок кубков в 70–80-х годах, — вот это уровень.

Я вообще считаю, что полуторачасовые тренировки, проводимые сейчас с детьми, ничего не дают. Прославленный футболист «Торпедо» и сборной СССР 60-х годов Валентин Иванов вспоминал, как в команду пришел молодой игрок, воспитанный на коротких тренировках. Они вдвоем устроили соревнование, кто чаще попадет в перекладину ворот. Иванов из десяти раз попал девять, а парнишка — только четыре, потому что такие навыки вырабатываются только длинными постоянными тренировками.

Если загорись, обретишь мастерство и начнешь побеждать — спорт быстро станет счастливой частью твоей жизни. Ведь дело мы по-настоящему любим, когда достигаем в нем успеха.

Ну а после футбола (и не только после него) я хожу в баню. Считаю, что это еще одна вещь, делающая мою жизнь более счастливой.

Самозащита

Помимо коллективных видов спорта каждого пацана нужно обучить каким-то элементам единоборств, чтобы он мог за себя постоять. Если ты не умеешь, то когда наступит момент, тебе станет стыдно за себя.

Например, один раз я летел из Америки в Москву. И в самолете находился уголовного вида товарищ: он выпил и стал ко всем приставать, приструнить его было невозможно. Я очень жалею, что в детстве не занимался боксом, потому что единственный действенный способ

в той ситуации заключался в том, чтобы дать товарищу в челюсть так, чтобы он упал и больше не вставал.

Другое дело — подобные методы не должны вылиться в проблемы для тебя. Если молодой человек может за себя постоять, он идет врукопашную. А если он в своих физических силах не уверен, у него включается голова: он думает, как еще выйти из конфликта. Что лучше? Не знаю, но если ты не способен за себя постоять, то снижается твоя мужская самооценка.

Мне кажется, очень разумные правила действовали в царской России: уважаемые люди могли носить оружие. А это всегда останавливало бандитов и хамов. На мой взгляд, порядочных людей обязательно нужно вооружать, чтобы они могли защитить себя, как в Америке. Да, там бывают случаи, когда ненормальный стреляет в людей, но сколько преступлений не совершается и сколько человеческого достоинства сохраняется. В некоторых штатах, если человек вошел на твою частную территорию, ты имеешь право стрелять и тебя никто судить даже не будет. А у нас стреляющих при самообороне людей постоянно сажают. Недавно, например, воры ломились к одному человеку в дверь, он их предупредил: «У меня ружье, буду стрелять». Они зашли, он выстрелил — насмерть. Теперь сидит. Это, я считаю, неправильно. Добропорядочный человек имеет право на защиту.

Чтение

Важная вещь — страсть к чтению. Она тоже вырабатывается, если ребенок вовремя получает интересные книжки. Но если читаешь нерегулярно, то и внутренней потребности нет.

К сожалению, мне не удается читать днем из-за множества дел. Но поскольку я не могу долго спать, то выработал такую схему: ложусь в 11 вечера, просыпаюсь в час-два ночи и пару часов занимаюсь, в основном читаю книги. Потом сплю еще пару часов и с где-то пяти до семи снова читаю. Получается, в сутки я читаю четыре часа, что позволяет мне осиливать около 60 книг в год — получать удовольствие и в то же время развиваться. Если считать, что активный день составляет 16 часов, то 25 процентов своего времени я трачу на чтение. И слово «трачу» не совсем правильное, так как книги делают меня счастливым.

Откуда у меня такие принципы? Все-таки мы, врачи, учимся на примерах великих докторов прошлого. Один из примеров прекрасно иллюстрирует такое понятие, как верность врачебному долгу.

В детстве моими любимыми книгами были «Три мушкетера» Александра Дюма и «Тимур и его команда» Аркадия Гайдара. Их я перечитал, наверное, раз по пятьдесят каждую. И они сильно повлияли на мой кодекс поведения. В моем понимании человек должен вести себя так, как вели себя мушкетеры. Поэтому очень важно давать детям книги, в которых описаны примеры настоящей дружбы, настоящей ответственности друг за друга, самопожертвования. То, как мушкетеры были всегда готовы рисковать жизнью и выступать против самого могущественного человека — кардинала, чтобы спасти своего друга д'Артаньяна. Или как Тимур с командой помогали старикам по ночам, чтобы те даже не знали, кто это сделал.

Надо знать героев своей страны, таких как Зоя Космодемьянская или Александр Матросов. Или, например, Евгений Сергеевич Боткин, лейб-медик Николая II. Этот благородный человек отверг предложение покинуть царя и вместе с членами его семьи принял смерть в подвале Ипатьевского дома в Екатеринбурге.

Патриотическое воспитание в советские времена было очень серьезным, и каждый из нас в любой момент был готов идти добровольцем защищать родину.

У меня начальник службы охраны окончил десантное училище, и он рассказывал, что, когда в 1979 году началась война в Афганистане, все вызвались добровольцами. А сейчас кто пойдет добровольцем на войну?

* * *

Хочешь долго жить — изучай, как жили долгожители. Хочешь стать успешным в бизнесе — изучай, как достигли успехов бизнесмены. Хочешь жить счастливо — изучай биографии людей, проживших счастливую жизнь. Хочешь стать победителем — читай книги людей с опытом больших побед.

К сожалению, у нынешней молодежи нет страсти к чтению. Вижу это по ребятам, работающим в нашей компании. Они так замотаны текущими делами, что не способны прочесть книжки даже по моему совету. Приходится своими словами для них пересказывать. Это, конечно,

понятно. Еще несколько десятилетий назад, без интернета, компьютеров, смартфонов, было легче увлечь ребенка книгой. Естественно, ребенок продолжал читать и когда становился взрослым. Сейчас соблазнов слишком много, и у детей другие страсти, например различные игры. Не знаю, хорошо это или плохо. У меня лично страсти к играм никогда не было, хотя играть я умею, например в карты или шашки. Знаю только, что игры бывают опасны. Слышал оценку, что только в Москве около трехсот тысяч людей, заболевших игроманией, — готовых идти и проигрывать все, что можно и нельзя. Компьютерные игры тоже могут вызывать привыкание. Знаю об этом по примеру сына своего товарища. Прекрасный парень, метр девяносто ростом, играл в футбол, но в институте подсел на видеоигры. Придет домой, поест — и целый день за компьютером. За пару лет прибавил килограммов двадцать. Так что зарабатывать себе такую привычку не стоит, особенно если человек азартен и не сможет потом остановиться.

Музыка

Наверное, у человека должна быть потребность играть на каком-нибудь музыкальном инструменте. Если есть талант или просто способности.

В советское время существовала мода отдавать детей в музыкальные школы. Вдобавок мой двоюродный дедушка работал главным режиссером Уфимского театра оперы и балета, а бабушка Зоя — концертмейстером. Поэтому мама решила пристроить меня в музыкальную школу. Пришел я на экзамен — там комиссия из трех человек. Говорят: «Мальчик, отвернись, мы сейчас покажем тебе гамму, а затем нажмем одну клавишу, и ты должен сказать, какая прозвучала нота». Они нажимали, допустим, фа, а я говорил «ре». Закончилось тем, что один из них сказал: «Мальчик, тебе лучше не учиться в музыкальной школе».

Получилось почти как в анекдоте про грузинского мальчика, который обернулся и показал на одного из членов приемной комиссии: «Ты нажал!»

Я обладал примерно таким же талантом, но моя мама, человек целеустремленный, пригласила бабушку Зою со мной заниматься. Бедная бабушка Зоя мучилась дважды в неделю целых два года. Представляю,

сколько огорчений я доставил бедной бабушке Зое. Освоил за это время только матерные частушки.

Конечно, воспитывать в человеке вещи, к которым он не способен, бесполезно. Поэтому в моем внуке (и в любом ребенке) надо выбрать то, к чему есть предрасположенность, и развивать это так, чтобы это вошло в привычку и доставляло радость в жизни.

Образование

Мое глубочайшее убеждение состоит в том, что для более легкого достижения успеха в бизнесе необходимо окончить хороший университет и получить глубокие знания общих наук, таких как физика, химия, математика.

В молодости, к сожалению, мало кто понимает, как важна учеба. Стоят другие задачи, да еще и любви хочется круглосуточно. Поэтому надо заставлять детей учиться. Они скажут спасибо, когда эти знания пригодятся.

В университете или институте ты не только приобретаешь знания, но и учишься работать с информацией, смотришь на своих выдающихся преподавателей и перенимаешь их опыт.

Хотя были и великие исключения, такие как Генри Форд, которого современники обвиняли в необразованности. Однажды Форд даже подал в суд на газету Chicago Tribune за то, что та назвала его невежественным. Адвокат газеты, чтобы показать суду уровень знаний Форда, спросил: «Сколько солдат послала Великобритания, чтобы подавить восстание 1776 года в Америке?» Форд ответил так: «Я не знаю, сколько именно солдат было отправлено, но уверен, что домой вернулось значительно меньше». И добавил: «Мне стоит только нажать на нужную кнопку у себя в кабинете, как в моем распоряжении будут специалисты, способные ответить на любой вопрос. Почему я должен забивать свою голову глупостями?»

Но Форд все же исключение. Образование всегда дает человеку конкурентное преимущество. Андрей Коркунов, создавший отличный бренд конфет «А. Коркунов», родом из городка Алексин Тульской области. Он рассуждает так: «Парню из Алексина, во-первых, нужно выбраться из него и получить образование, посмотреть, расширить свой кругозор. И потом можно вернуться в Алексин с конкурентными

преимуществами перед товарищами, не получившими образования. И тогда ты сумеешь сделать в Алексине какую-то услугу или организовать производство».

Я уже отложил деньги на то, чтобы мой внук окончил хороший университет. Если он станет правильно учиться, если он получит тягу к знаниям и к их практическому применению, если у него в результате занятий спортом разовьется воля, то для успеха будет нужен добавить всего один фактор — удачу. А удача выпадает всем, но не все ею пользуются. Если удача появится, надо хватать ее и как можно быстрее использовать. У меня не все проекты удачные, но самым главным шансом я воспользовался — заполнил вакуум, образовавшийся на рынке сырков в 90-х годах.

Деньги

Важно выработать правильное отношение к деньгам. Деньги не самоцель, а инструмент решения других задач. Человек за свою жизнь должен заработать и скопить столько, чтобы иметь возможность в пожилом возрасте жить достойно, не думать каждый день, где раздобыть средств. Мой пример это подтверждает в полной мере: я бы давно умер, если б не имел возможности полететь в Германию, где технологии медицины находятся на высшем уровне, но стоят дорого. В Советском Союзе мы, кстати, этого не осознавали, потому что в старости люди жили на пенсию относительно обеспеченно, медицина была бесплатная и по тем временам качественная.

Второе: любому человеку надо заработать на собственный дом. От кого-то зависеть, даже от родных, всегда плохо.

Третье: в идеале нужно иметь столько денег, чтобы заниматься чем-то для души, в свое удовольствие. Сталепромышленник Эндрю Карнеги создал Carnegie Steel Company и в 1901 году продал ее Джону Моргану, в результате чего образовалась группа US Steel. В то время Карнеги стал богатейшим человеком в мире после Джона Рокфеллера. Он сказал, что дальше ему зарабатывать неинтересно, свою функцию по накоплению денег он выполнил и хочет заняться благотворительностью. И он разумно решил, что, поскольку деньги заработал он сам, то и тратить лучше всего будет тоже он сам. Карнеги прожил до восьмидесяти трех лет, и к концу жизни на его счетах остались незначительные

по его меркам 30 миллионов долларов. Остальное он потратил на помощь людям, как и предполагал, а остаток завещал благотворительным фондам.

Эндрю Карнеги родился в семье бедного шотландского ткача. Его отец очень любил читать, но денег на книги не хватало, поэтому он с единомышленниками объединил 30–40 книг в маленькую общественную библиотеку. Благодаря этому стал читать и сам Эндрю, что помогло ему вырасти в великого промышленника. Он решил, что все американцы должны обладать возможностью брать знания из книг и делать свою жизнь более счастливой, и построил больше трех тысяч библиотек в США и других англоязычных странах. Также он основал знаменитый Карнеги-холл в Нью-Йорке, Carnegie Mellon University, музеи Карнеги в Питтсбурге и ряд благотворительных организаций.

А вот мой пример: я для души сделал центр похудения в латвийском Айзпуре после того, как заболел. Мне доставляет удовольствие помогать людям решать проблему лишнего веса.

К сожалению, из-за заоблачных цен на землю и все остальное в России создать такой центр оказалось почти нереально. У меня на даче в России 30 соток, и это считается огромной территорией, а в Латвии за небольшие деньги я купил сразу 140 гектаров земли. Бывает, иду и думаю: неужели все мое? Душа радуется. Вот пример, чем можно заниматься в старости, чтобы сделать свою жизнь счастливой.

А сколько человеку нужно денег? Мне нравится еврейский подход к проблеме — то ли потому, что мама у меня еврейка, то ли такую философию сама жизнь выработала. В иудаизме считается, что бедным быть плохо. Если собрать все страдания и боль мира на одной чаше весов, а бедность на другой, то бедность перевесит. В отличие, допустим, от православной веры, где материальное богатство не поощряется, где главное — богатство духа.

Человек должен разбогатеть и после этого помогать другим стать богатыми: или дать долю в деле, или научить чему-то; обязательно подавать милостыню и жертвовать 10–15 процентов на благие дела.

Что такое «бедный»? Человек, которому нечего есть, негде жить и нечего надеть. А что такое «богатый»? Человек, у которого больше, чем ему нужно, по его личной оценке.

Поэтому есть два способа быть богатым. Первый — зарабатывать больше, а второй — воспитывать себя, уменьшая потребности. Но из-

менение потребностей должно быть искренним, тогда человек по-настоящему чувствует себя богатым.

Я, например, считаю, что мне не нужна квартира больше трех комнат, потому что в четвертую комнату я никогда и не зайду. Обычные советские люди так воспитаны, что есть спальня, гостиная, кухня. Максимум — мне еще может понадобиться кабинет. Но я спокойно работаю и в гостиной. Естественно, я могу позволить себе больше, но мне хватает, поэтому я богатый.

Или машины. В советское время мы сначала мечтали о «Москвиче», потом о «Жигулях», затем о «Волге». Сейчас люди хотят «Мерседес», «Порше», «Роллс-Ройс», «Феррари». Но я уже выбираю машину не по престижности марки, а по удобству. Если надо ездить не только по асфальту, значит, нужен внедорожник. Но мне не надо владеть пятью автомобилями.

Я не понимаю соревнования бизнесменов по яхтам. У кого-то яхта за 80 миллионов евро, у кого-то — за 280. Зачем они нужны? Захотелось тебе покататься — возьми в аренду раз в два года на недельку за пару тысяч долларов. Через три дня яхта все равно надоедает, тошнит от нее только.

Человек не может надеть восемь пар штанов и три пары ботинок, и нет никакого смысла оказаться самым богатым евреем на кладбище, однако я всегда помню, как старая герцогиня говорила своей дочери: «Я была бедной и была богатой. Поверь мне, богатой быть лучше».

Лион Фейхтвангер в книге «Еврей Зюсс» писал: «Они познали одно: от ненадежности, от бесправия, от превратностей судьбы есть единственный щит, посреди колеблющейся, уплывающей из-под ног почвы — единственная твердыня: деньги. Еврея с деньгами не задержат у ворот гетто. Никакой чиновник не напялит ему на голову смешной остроконечный колпак. Государи и власть имущие нуждались в нем. Без него они не могли воевать и править».

Я читал о людях, которым досталось богатство по наследству. Они, как правило, плохо заканчивали. Например, я читал про женщину, не знавшую, что делать с упавшими на нее деньгами. Она всячески сходила с ума, например кормила гусей жемчугом. В итоге она все потеряла и осталась на улице.

Человек, не выработавший в себе внутренних правил, не поставивший целей и не идущий к их реализации, чаще всего плохо кончает.

Профессия

Я, наверное, убедил тебя, Саша, что с деньгами жить лучше, чем без них. Помимо образования важно правильно выбрать профессию. Конечно, сразу следует отсеять профессии, в которых ты никогда не будешь разбираться по своей природе. Например, у меня нет слуха, и ставить меня дирижером какого-нибудь оркестра — идиотизм. Ты не станешь финансистом, если плохо считаешь. Главное — не впасть в заблуждение: человек может думать, что та или иная сфера ему подвластна, но зря. Если ты великий футболист, не стоит рассчитывать, что ты автоматически станешь отличным бизнесменом.

Расскажу про Пеле. В Бразилии дети играют в футбол постоянно, проводят первенства дворов, улиц, городов, областей. Система отлажена здорово; что-то подобное в СССР сделал великий тренер Анатолий Тарасов, основавший хоккейный турнир «Золотая шайба»: в нем участвовало больше трех миллионов детей. Если б не бразильская система соревнований, Пеле мог и не пробиться, так как происходил из бедной семьи: отец работал молочником, в молодости подавал футбольные надежды, но получил разрыв связок колена.

Так вот, Пеле трижды стал чемпионом штата Сан-Паулу среди детей; его заметили и пригласили в 15 лет играть в «Сантос». В 17 лет он поехал в составе сборной Бразилии на чемпионат мира по футболу в Швеции, где забил шесть мячей, в том числе два в финале — шведам.

В совсем юном возрасте Пеле стал зарабатывать хорошие деньги, купил дом родителям. И тут дальний родственник предложил ему бизнес: выпускать спички с его портретом. Пеле согласился. Через пару лет родственник сбежал с деньгами, а Пеле несколько лет отдавал долги за компанию. Казалось бы, жизнь научила, но он снова вписался в историю, поучаствовав в предприятии по производству аксессуаров для автомобилей. Снова компания разорилась, а Пеле как честный человек не пошел на банкротство, выплатив долги из своих спортивных доходов. Кончилось тем, что для заработка в 34 года он уехал в нью-йоркский клуб «Космос».

Тут уж он понял, что бизнес требует, чтобы им занимались внимательно. Тогда он избрал беспроектный вариант: зарегистрировал компанию и просто продавал право на имя, не беря на себя никаких рисков. В советское время кофе Pele даже продавали в магазинах.

Потом он стал лицом MasterCard, послом мира FIFA и так далее. Этих денег ему хватает.

Мораль такова: каждый человек должен заниматься своим делом и не должен питать иллюзий, что если он стал великим прыгуном или шахматистом, то будет так же удачлив как предприниматель или инвестор.

Есть еще пример со знаменитым капитаном сборной СССР по хоккею Вячеславом Фетисовым. Он переехал в США в 1989 году (ему был 31 год) и еще девять лет играл в НХЛ. Заработанные деньги инвестировал в сеть итальянских кондитерских. Но русские ведь не итальянцы. Сеть прогорела, финансовое положение стало критическим, и это, как говорят, стало одной из причин, почему он вернулся на заработки в России.

Надо выбирать профессию, в который ты станешь номером 1. Американский философ Ральф Уолдо Эмерсон сказал, что если человек способен лучше, чем его сосед, написать книгу, прочесть проповедь или сделать мышеловку, то люди протопчут к его дому дорогу, живи он хоть в лесу.

* * *

Также важно, Саша, — чем раньше, тем лучше, — сформулировать житейские истины, осознание которых позволит меньше ошибаться и лишний раз не расстраиваться.

Сравнение

Все познается в сравнении.

В древних Афинах жили сибариты и гедонисты, а в Спарте — непривередливые воины. Всегда считалось, что наиболее умелые повара живут в Афинах. Однажды понтийский царь прослышал, что в Спарте есть замечательный повар. Он выписал его за деньги и попросил приготовить самое лучшее блюдо. Повар сделал любимую спартанцами черную похлебку из чечевицы и бычьей крови. Царь попробовал и сказал: «Вот гадость! Как это вообще можно есть?» Повар ответил: «Чтобы было вкусно, надо переплыть три раза реку Эврот туда и обратно».

Чтобы получить радость от еды, надо немножко себя приостановить и поголодать. Когда появится чувство голода, любое блюдо съешь с таким удовольствием, что испытаешь счастье.

Или, например, если с женщиной встречаешься каждый день, рано или поздно, к сожалению, яркое сексуальное влечение уменьшится. Но когда ты сделал перерыв в пару-тройку недель, то общение с ней доставит большое удовольствие.

Порой мы придаем чрезмерное значение мелким неприятностям, а надо бы испытывать счастье, потому что нет непоправимых бед. Бодо Шефер сказал: «Грустить при жизни так же неестественно, как смеяться на похоронах».

Все познается в сравнении, поэтому ощущение счастья можно конструировать. Надо просто понимать, что все могло быть гораздо хуже, и сравнивать не с идеалом, а с этим «хуже».

Музыкант и бывший вор в законе Генрих Сечкин вспоминал о случае, помогшем ему пережить тюремные тяжести: «По субботам родственники выезжали в Гомель за керосином и другими атрибутами домашнего быта. Иногда они брали с собой и меня. В то время мне шел тринадцатый год.

Однажды, во время очередной поездки в город, около базара я увидел нечто перевернувшее в дальнейшем все мои представления о жизни. Возле ворот, привязанный, чтобы не свалиться, к дощатой тележке с подшипниками вместо колес, сидел нищий. В полном смысле обрубок человека. У него не было обеих рук, ампутированных до плечевых суставов, ног — до паховой области. Он был слеп и глух и изредка издавал какие-то нечленораздельные звуки, открывая свой обезображенный, обгоревший рот, в котором виднелся крохотный обрубок языка. На месте колен у него лежала кепка, в которую прохожие с наворачивающимися на глаза слезами бросали деньги, после чего спешили побыстрее уйти от столь ужасного зрелища.

Этого нищего привозили на базар рано утром и увозили поздно вечером. Люди рассказывали, что это бывший танкист, побывавший в немецком плену. И когда я представил себе весь кошмар его положения, мурашки поползли по всему моему телу. Какая страшная, крошечная тьма окружает этого получеловека! Какая до звона щемящая тишина навечно остановилась в его сознании! Жуткая изоляция от всего живого на Земле создала для него совершенно иное измерение времени. Когда вокруг него кипела жизнь, когда все остальные люди в трудах и заботах не замечали стремительно текущего времени своей жизни, он наверняка с каждым ударом своего сердца отсчитывал секунды,

моля Всевышнего как можно скорее послать ему избавление от этих нечеловеческих страданий. В своей беспомощности он не в состоянии был ни сказать, ни показать, ни написать, чтобы люди спугнули осу, запустившую жало в его беззащитное тело. Периодически возникавшая под ним лужица вызывала слезы у мужчин и нервную истерику у женщин. Он не в состоянии был убить себя и даже каким-либо образом дать понять окружающим, чтобы они помогли ему это сделать. Наверняка у него не было ни одного близкого человека, так как в ином случае ему не позволили бы ежедневно испытывать подобные мучения в зной и стужу на гомельском базаре.

Образ этого несчастного остался со мной на всю мою жизнь. И после того как боль от увиденного и пережитого постепенно улеглась, я почувствовал себя необычайно счастливым человеком. Впоследствии, когда в моей жизни наступала черная полоса, я вспоминал его, и мгновенно наступало волшебство. Черная полоса превращалась в полосу, сверкающую всеми цветами радуги, искристую, радостную, прекрасную, безмятежную.

В сравнении с ним мне всегда было хорошо. И тогда, когда умирал в бревне. И тогда, когда жевал Юркину ногу. И тогда, когда, приговоренного к расстрелу, меня поставили к стене и черные отверстия стволов карабинов взглянули мне в глаза, а взвод солдат, передернув затворы, нетерпеливо ожидал команды. И тогда, и тогда, и тогда... В самых трудных ситуациях моей жизни я был счастлив от мысли, что не нахожусь на его месте, что он с величайшим наслаждением в любом, самом тяжелом случае поменялся бы со мной местами, а это значило, что мне не так уж и плохо...»

Не сдаваться

Никогда не сдавайся ни в бизнесе, ни в жизни. Как бы тяжело ни было.

Прекрасно об этом написал Редьярд Киплинг*: «Когда все пойдет не так, а это случится когда-нибудь, когда тебе покажется, что твоя дорога все в гору и в гору, когда твои деньги кончатся, а долги велики, когда

* Стихотворение *Don't quit* (англ. не сдавайся). Перевод по книге И. Зотикова «Пикник на Аппалачской тропе». Прим. ред.

ты хочешь улыбнуться, а получается гримаса, когда тяжесть забот уже начнет сгибать тебя, отдохни, если тебе невмоготу, но не сдавайся!

Жизнь переменчива с ее изгибами и поворотами, это знает каждый из нас, и многие люди свернули с пути, когда они могли бы победить, если бы не сошли с дороги.

Не сдавайся, хотя шансов вроде и мало, ведь ты можешь победить и в следующей попытке.

Часто цель много ближе, чем это кажется усталому, измученному человеку, и часто борец сдается, когда он мог бы дотянуться до шапки победителя, и он понимает — но, увы, слишком поздно — когда приходит ночь, как близко он был к золотой короне.

Успех — это поражение, вывернутое наизнанку. Это серебристая верхушка черной тучи сомнений. И ты никогда не можешь сказать, как близко ты от него. Может быть, ты совсем близко, а тебе кажется, что ты далеко. Поэтому приготовься к борьбе, ведь ты же крепкий человек.

Ведь даже тогда, когда все кажется потерянным, ты не имеешь права сдаваться...»

Любой заболевший человек не должен просто лежать. Надо работать, шевелиться. Организму следует перейти в интенсивный режим. Тогда он будет бороться с болезнью.

Когда я заболел раком четвертой степени, то стал изучать книги людей, победивших тяжелые болезни или выживших в нечеловеческих условиях. Среди них оказался Лэнс Армстронг, в 1999–2005 годах семь раз побеждавший в «Тур де Франс», главной гонке мирового велоспорта*. Это очень серьезное достижение, учитывая, что «Тур де Франс» длится три недели, за которые спортсмены преодолевают более трех тысяч километров. Армстронг написал книгу «Не только о велоспорте: мое возвращение к жизни» о том, как боролся с почти безнадежным раком тестикул третьей степени.

Большое впечатление на меня произвела книга «История болезни» Ирины Ясиной, дочери бывшего министра экономики Евгения Ясина. В 1999 году у нее обнаружился рассеянный склероз. Она сначала потеряла чувствительность, а потом перестала ходить. К сожалению, пока эта болезнь не лечится. И Ирина рассказывает о том, как сопротив-

* В 2012 году был пожизненно дисквалифицирован за применение допинга и лишен всех спортивных титулов, полученных с 1998 года. *Прим. ред.*

лялась болезни, работала несмотря ни на что. Великой считаю книгу психолога Виктора Франкла «Сказать жизни “Да”» — о его выживании и помощи другим заключенным в концлагере Терезиенштадт. Хорошие книги написал Ник Вуйчич, родившийся в Австралии без рук и ног, а сейчас ставший писателем и оратором, на своем примере показывающим людям, что успех возможен даже в такой ситуации.

Пауло Коэльо в «Книге воина света» пишет: «Воин света — помимо своей воли — делает неверный шаг и погружается в бездну. Одиночество терзает его, призраки пугают его. Когда он искал Праведный Бой, то не предполагал, что подобное случится с ним. Однако же случилось. Окутанный тьмой, вызывает он к своему Наставнику.

“Учитель, я погружаюсь в пучину. Воды так темны, так глубоки”, — говорит он.

“Помни одно, — отвечает Тот. — Захлебывается и тонет не тот, кто погрузился, а тот, кто остался под водой”.

И воин напрягает все свои силы, чтобы выбраться из положения, в котором он оказался».

Если коротко излагать этот диалог, то получится: «Не ссы в танке». Еще одно хорошее выражение: «Не привыкнешь — сдохнешь, не сдохнешь — привыкнешь».

У меня иногда бывает состояние, будто я устал жить. Когда человеку нужны деньги, он борется, чтобы их получить. Когда он голоден, он стремится найти еду.

Мне 68 лет, могу себе позволить все, что хочу. Поэтому вроде как все является повторением пройденного. Я знаю, что мне интересно читать, интересно вкусно покушать, люблю немножко выпить. Но за это не приходится бороться. И поэтому интерес к жизни слегка притупляется.

С другой стороны, бизнес-цели всегда новые. Дети, внуки растут — у них новые задачи, и очень приятно помогать в их решении.

Я никогда не сдаюсь, и у меня всегда хорошее настроение. Это дается природой человека. Оптимисты говорят, что стакан воды наполовину полон, пессимисты — что он наполовину пуст. А я скажу, что стакан полон всегда, — наполовину водой, наполовину воздухом.

Неблагодарность

В связи с людской неблагодарностью я вспомню про великого политика и человека Уинстона Черчилля. После победы над Германией он как верховный главнокомандующий Великобритании собрал руководителей воздушных сил, сухопутных войск, флота; сказал, что они внесли в победу громадный вклад, и поздравил их. Но никто из них — короткая людская память — не догадался произнести слово за главнокомандующего, под руководством которого они победили.

Или случай с Потсдамской конференцией, проходившей с 17 июля по 2 августа 1945 года. Как раз в это время на Британских островах выбирали парламент, и 26 июля стало известно, что выиграли лейбористы, а партия консерваторов Черчилля проиграла. Новый парламент избрал премьер-министром Клементу Эттли. Тот с 28 июля заменил Черчилля на конференции и подписал Потсдамское соглашение.

Получилось, что Сталин подписывал документ не с теми, кто возглавлял США и Великобританию в период борьбы с фашистами. Но если Гарри Трумэн заменил Франклина Рузвельта по причине смерти последнего в апреле 1945 года, то Черчилль был жив. Представляете, как тяжело переносил несправедливость человек, руководивший страной в войну? Насколько неблагодарен оказался британский народ уже через два месяца после победы!

Конечно, каждому молодому человеку я рекомендую прочитать биографию Черчилля, написанную с его участием. Он в полной мере реализовался в политике, став одним из величайших деятелей мировой истории. Гигантской силы духа человек, он много раз терпел поражения и каждый раз поднимался. При этом сохранял тонкое английское чувство юмора: «Успех — это движение от поражения к поражению без потери энтузиазма».

Через шесть лет после поражения он снова доказал людям, что те были несправедливы, став премьер-министром в возрасте семидесяти семи лет. При том, что у него было два инсульта. Нация в итоге поняла, что без такого человека не обойтись. Черчилль доказал, что бойцом можно быть всю жизнь, и осознал истину: когда ты что-то сделал, не жди, что люди станут благодарить.

Я тоже неоднократно сталкивался с неблагодарностью. Например, многих своих сотрудников я поднимал на три-четыре ступени вверх

по социальной лестнице. Они обладали обычными низкооплачиваемыми профессиями. Кто-то работал продавцом, кто-то учителем, кто-то в детском саду. Но однажды настал один момент, когда некоторые так или иначе высказали мысль:

— Мы на предприятии целый день, а вы — когда захотите. Поэтому в успехе компании наша заслуга — главная.

— А вы сходите туда, где раньше работали. Ваши коллеги там до сих пор и остаются, и вы бы сейчас были там, если бы не пришли работать ко мне.

Люди очень склонны оценивать именно свои заслуги. Рано или поздно им кажется, что «все не так, как есть». Это человеческий фактор, и к нему надо быть готовым.

Хорошо по поводу людской неблагодарности сказал Харви Маккей: «Не ждите, что чье-нибудь чувство благодарности продлится дольше, чем человек, которому вы помогли, успеет произнести слова вечной признательности.

Чувства ненависти и даже любви могут жить в нас долго, но вот нести на себе бремя благодарности и вытекающей из нее моральной ответственности люди не желают — такова уж человеческая природа. Поэтому сколько бы добра вы ни делали своим детям, своей супруге, своим подчиненным или друзьям, всегда помните: вы будете намного счастливее, если решите, что делали все это для себя самого. А затем постарайтесь поскорее забыть сотворенное вами добро, потому что благодарителей вами давно уже о нем забыли».

Дети

У человека должны быть семья и дети.

Так, в Торе сказано, что всякий человек обязан жениться, чтобы плодиться и размножаться. С этого начинаются семейные правила. Человек, достигший восемнадцатилетнего возраста, должен жениться и родить как минимум двух детей: мальчика и девочку. «И уж во всяком случае не следует встречать свое двадцатилетие неженатым; только если человек постоянно занимается Торой и боится жениться, чтобы из-за этого ему не пришлось забросить свои занятия, — в этом случае ему разрешается отложить выполнение этой заповеди, если только он может справиться с мыслями о запретном».

В Торе много любопытных правил. Если у человека родились сын и дочь и они затем оставили потомство, заповедь плодиться и размножаться считается выполненной.

Если человек уже выполнил заповедь плодиться и размножаться, ему запрещено жить без жены. Ему следует взять молодую жену, если это возможно. Если же человек сам чувствует, что не в состоянии больше иметь детей, лучше ему взять жену не из молодых девушек. Если у него много детей и он боится, что возникнут ссоры между его детьми и новой женой, лучше взять жену постарше. Однако оставаться совсем без жены из-за этого опасения ему запрещено. Если человек взял жену и прожил с ней десять лет бездетным, ему следует развестись с ней и жениться на другой, чтобы выполнить заповедь плодиться и размножаться. На женщине не лежит этой заповеди. Тем не менее ей не следует оставаться незамужней, чтобы ее не стали подозревать в неправильном поведении.

Каждому следует стараться взять жену из хорошей семьи. Три признака отличают настоящую жену: она стеснительна, милосердна и любит делать добрые дела. С тем же, кто не проявляет этих черт, связывать жизнь не стоит. И так далее.

Молодые сейчас хотят пожить для себя, но я вижу, во что это превращается со временем: у человека нет детей, а ему уже за пятьдесят. Человек становится одиноким, о нем никто не позаботится. Возможно, кроме друзей. Но отношения с детьми — это другое.

Я все время пытаюсь донести до своих детей, что дети нужны всем. Но, к сожалению, не очень удачно. Только у старшей дочери Кати есть сын. Вроде уговорил ее, чтобы еще девочку родила. А Наташа пока без детей, и Косте уже 45 лет, а детей нет.

Мало, конечно, завести детей. О них нужно и заботиться. Мы же мечтаем о том, что дети, когда вырастут, в чем-то будут заботиться о нас. Но это процесс взаимосвязанный. Если ты не вложил силы в ребенка, не рассчитывай, что он станет к тебе по-другому относиться.

Так, в одном из законов афинского политика Солона было прописано, что если отец не научил сына какому-то ремеслу, то сын имеет право не кормить отца в старости.

Есть такая байка: опытный летчик-испытатель рассказывал своему сыну, молодому летчику-испытателю, как себя вести в критических

ситуациях: когда шасси не выпускается, когда крыло отвалилось, когда мотор заглох.

— Ты понял все, сынок?

— Я все понял.

— А я тебе говорю, что ты ничего не понял до тех пор, пока сам не попадешь в такую ситуацию.

— Зачем ты мне, папа, тогда все это рассказываешь?

— А вот зачем: если вдруг попадешь в такую ситуацию, то быстрее вспомнишь, что делать.

Безусловно, не всем везет с детьми. Бывает, помощи от них нет, а есть только головная боль на всю жизнь. Поэтому рассчитывать на то, что дети будут помогать в старости, особо не стоит. Лучше иметь материальную возможность поддерживать детей. Когда помогаешь детям, это всегда сближает, они относятся к тебе значительно лучше. Но не надо перегибать палку, о чем еще в XVII веке писал Уильям Шекспир: когда стареешь или слабеешь, ты готов все отдать детям, но не стоит делать этого. Вспомните короля Лира.

Долгое время Лир был королем Британии, потом устал и решил разделить земли среди трех своих дочерей. Попросил только оставить сто человек конвоя и свиту, чтобы охотиться. Думал, что будет по месяцу жить у каждой дочки и не знать горя.

Одну из них он обделил: она не стала в открытую говорить, как сильно его любит. А другие, наоборот, льстили и получили по половине королевства. Закончилось все для короля плачевно. Дочки, потерявшие зависимость от него, перестали уважать Лира и начали притеснять его. А дочка, не желавшая льстить, оказалась самой порядочной.

Если при жизни ты поделил все, что у тебя есть, — жди, что тебе потом будут что-то запрещать делать. Вроде бы теория, но, по моему опыту, в девяноста девяти случаях из ста это кончится плохо.

Например, наша соседка, тетя Полина, достойная женщина, работавшая с мужем в Метрострое. Когда ей было лет девяносто, приехали родственники из деревни и уговорили переписать на них квартиру, чтобы не пропала. Закончилось тем, что ее отправили в деревню, а сами стали жить в ее квартире. Очень похоже на историю короля Лира.

Собственно, об этом писал еще великий Александр Сергеевич Пушкин:

Мой дядя самых честных правил,
Когда не в шутку занемог,
Он уважать себя заставил
И лучше выдумать не мог.

Речь именно о том, что дядя избежал ошибки короля Лира. Онегин, «всевышней волею Зевеса наследник всех своих родных», понимал, что получит наследство, но дядя требовал за это внимания. «Его пример другим наука», — пишет Пушкин, и я с ним согласен.

Мама

На свете есть только один человек, который тебя любит красивым или некрасивым, бедным или богатым, счастливым или несчастным. Это мама. Старайтесь уделять своим матерям больше внимания.

В последние годы моя мама жила в Шереметьеве, и я, как мне казалось, часто старался к ней приезжать. Понимаю теперь, что недостаточно. Мама, конечно, хотела, чтобы я почаще бывал с ней. Не всегда получалось, ездил, когда мог. Два часа туда, два обратно: половина рабочего дня проходит.

В один из последних дней мама просила: «Боря, ну посиди со мной, приляг, ты же устал». Я ложился на десять минут и собирался уезжать. Мама снова: «Ну полежи еще пять минуток». Я лежал пять минут и все равно ехал по делам. А сейчас уверен: следовало отложить все дела и как можно дольше находиться рядом с матерью.

Ее больше нет.

Глава 13. Как я стал доктором

За что в советские времена включали в списки неблагонадежных

В чем разница между театральной постановкой и футбольным матчем

С каким багажом знаний из СССР уезжали марокканские студенты

В 1964 году я поступил в Первый Московский медицинский институт. Учеба тогда продолжалась пять лет, а на шестой год шла субординатура. При конкурсе в 18 человек на место мне помогло наличие серебряной медали. Как-никак старейший медицинский вуз, с 1955 года носящий имя выдающегося русского физиолога Ивана Сеченова.

Нелишним будет кратко пройти по легендарной истории вуза. Фактически она началась в 1758 году с занятий на медицинском факультете Императорского Московского университета, открытого еще в 1755 году по предложению великого русского ученого Михаила Ломоносова при покровительстве графа Ивана Шувалова — мецената, поддерживавшего искусство и просвещение, фаворита императрицы Елизаветы Петровны. Именно Шувалов выступал первым куратором Московского университета и добился его автономии от светских и церковных властей.

После реформ 1860-х годов начался период расцвета русской медицины, она получила мировое признание и добилась высокого уровня преподавательского состава. Развивался и медицинский факультет: на его базе строились новые клиники, выпускались талантливые специалисты.

Трудным этапом стала Первая мировая война: тогда срочно готовили и выпускали врачей для фронта, специализирующихся на военно-полевой хирургии, санитарии, травматологии. В 1930 году, при советской власти, медицинский факультет Московского университета преобразовали в самостоятельную единицу — Первый Московский государственный медицинский институт. В Великую Отечественную войну институт подготовил более двух тысяч шестисот врачей, а около половины сотрудников добровольно ушли на фронт. Кстати, с осени 1941 года по 1943 год институт пришлось эвакуировать в Уфу, но и там велась уникальная работа: испытывали пенициллин, искали новые методы лечения ран, противостояли эпидемиям и дистрофиям.

Профессора преподавали у нас выдающиеся. Хотя с момента поступления прошло уже больше пятидесяти лет, я до сих пор помню, как они выглядели, помню имена и фамилии. От своих учителей старой закалки мы не только получали огромные знания, но и перенимали принципы поведения. Кого я особо выделяю? Во-первых, великого Федора Федоровича Талызина, основавшего кафедру биологии и общей генетики, большого специалиста по паразитологии. Профессора Талызина студенты слушали по десять часов подряд. Допустим, шла лекция, посвященная мухам. Талызин выходил на кафедру, за ним на стене висело изображение мухи. Талызин кратко рассказывал про внутреннее устройство мухи, а затем плавно переходил к своему опыту в экспедициях. Рассказывал, каких мух он лично встречал, какие заболевания они переносили, отдельно — про загадочную муху цеце. Читал он настолько интересно, что мы его не отпускали с лекции.

Далее отмечаю талантливого Виталия Григорьевича Попова, профессора терапии. Он написал много работ, посвященных инфаркту миокарда, организовал инфарктное отделение при факультетской клинике. В 1976 году получил Государственную премию СССР, а в 1978 году стал Героем Социалистического Труда.

Следующий мэтр — Владимир Харитонович Василенко. Еще до войны, в 1935 году, он стал заведующим кафедрой терапии Киевского института усовершенствования врачей. Половину войны провел в Уфе, работая доцентом в Башкирском медицинском институте и консультантом в эвакуогоспиталях, а с мая 1943 года был на фронте, где выступал главным терапевтом Северо-Кавказского, Первого и Второго Украинского фронтов. После войны он оставался несколько лет

в армии, а с 1948 года возглавил кафедру пропедевтики внутренних болезней Первого Московского медицинского института. Одновременно трудился главным терапевтом Четвертого управления Министерства здравоохранения СССР и Кремлевской больницы.

Представляете, такого заслуженного человека в 1952 году арестовали по так называемому делу врачей. Тогда нескольким десяткам врачей, в основном евреям, вынесли обвинение в том, что они якобы вредили пациентам из числа верхушки КПСС. Врачей сажали в тюрьмы и пытали. Большинство — интеллигентные люди — признавались в том, чего не делали. Василенко стал чуть ли не единственным, кто не дал показания, хотя его били и подвешивали за ребро. После смерти Сталина врачей оправдали, а расстреляли в 1954 году заместителя министра государственной безопасности Михаила Рюмина, выбивавшего из них показания под пытками.

Для нас, студентов, профессор Василенко служил живым примером нестигаемости. На его лекциях свободные места отсутствовали, а первые ряды занимали неизвестные нам красивые седые бабушки с белыми воротничками и буклями. Оказалось, это его ученицы, которые каждый год заново приходили послушать любимого профессора.

В 1961 году Василенко создал лабораторию гастроэнтерологии, а в 1967 году — Всесоюзный научно-исследовательский институт гастроэнтерологии, объединенный с кафедрой и клиникой пропедевтики внутренних болезней. Василенко — автор множества исследований о нарушениях обмена веществ, о болезнях пищевода, желудка и двенадцатиперстной кишки. В общем, уникальный человек. Именем Василенко сейчас названа клиника пропедевтики внутренних болезней, гастроэнтерологии и гепатологии.

Имея перед глазами пример столь сильных и умных людей, с грустью смотрю на то, что происходит с медицинской наукой в России сегодня. Вот история моего товарища по общежитию Артема Соколова — здорового, красивого парня. Он играл на гитаре, а в его любимой песне звучали слова:

Мы расстались с тобой так давно,
Разошлись где-то наши дороги,
Но забыть не могу все равно
Я твои волосатые ноги.

Он стал доцентом, главным врачом кафедры дерматовенерологии. Уже после перестройки я пришел туда и увидел, что, господи прости, здание не ремонтировалось, по-моему, с нашей учебы. Штукатурка висит, и никому нет дела. Артем принимает там больных, нормально зарабатывает, я говорю: «Артем, а что ты не отремонтируешь?» А он: «Ну не я это должен делать».

Кстати, он с грустью рассказывал, что студент пошел не тот. Мол, приходишь читать лекцию, а они разговаривают. В таких ситуациях предлагал студентам выбор: «Ребята, кто не хочет слушать лекцию, уходите. Я читаю не для себя, а для вас, тройку я вам все равно поставлю». Помню, как не выдержал и сказал: «Артем, ты понимаешь, что ты преступник? Ты выпустишь с дипломом людей, не знающих, что такое сифилис! Ты вообще осознаешь, что делаешь?» Но сейчас совсем другое отношение к делу, нежели у наших профессоров. Никогда в жизни никто из них не пропустил бы студента без знаний. Да и сами студенты ответственно подходили к учебе.

Единственным предметом, сдавая который мы хитрили и даже воровали билеты, был научный коммунизм. Действовали так. Через знакомого секретаря доставали любой билет. Один из нас учил его, заходил в аудиторию, тянул другой билет, но делал вид, что взял первый, а новый передавал следующему студенту. Вся наша группа из тринадцати человек таким образом благополучно сдавала экзамен.

Как-то после успешной сдачи мы решили отблагодарить спасительницу-секретаршу. Деньги давать не принято, поэтому мы собрали по рублю, и я, как староста группы и комсомольский лидер, побежал в магазин, чтобы купить подарок. Выбегаю, смотрю по сторонам и вижу — магазин «Подарки». Ровно за 13 рублей там нашелся подходящий подарок: копия скульптуры укротителя коня с Аничкова моста работы Петра Клодта. Я недолго думая оплачиваю покупку и бегу обратно. Дарим мы лошадь, женщина говорит: «Красиво! Большое спасибо вам, ребята». Но на этом история не заканчивается. Летом мы поехали в лагерь «Сеченовец» около Туапсе, и я там подружился с одним парнишкой. Уже в Москве пришел к нему в гости, взял с собой бутылку вина. Мы выпили, оказалось мало. Он предложил: «Подожди, в чулане у мамы есть какие-то запасы, пойдем посмотрим». Я захожу в чулан, а он весь уставлен лошадьми Клодта. Та женщина-секретарь оказалась мамой моего приятеля.

В остальном мы учились очень серьезно. Что должен уметь студент в первую очередь? Конечно, делать уколы. Практику мы проходили в терапевтическом институте с клиникой, где лежали в основном хронические больные. У них и так все задницы исколоты; ясное дело, они не хотели, чтобы на них еще студенты тренировались.

Я познакомился в клинике с симпатичной медсестрой, мы подружались, уже даже не помню, влюбились или нет. Однажды ночью мы вместе дежурили. Я спал в комнате медсестер, и вдруг она меня будит: «Боря, Боря, иди быстрее, там бабушка без сознания, срочно нужен укол!» Обычно колют в верхний квадрант ягодицы. Если человек полный, нужно немного расправить кожу и уколоть. А если худой — наоборот, кожу собрать. Бабушка оказалась худая. Я взял шприц, собрал кожу и сделал укол. Подруга испугалась: «Боря, Боря! Что ты делаешь?» Оказалось, я кожу проколол насквозь, и лекарство стало выливаться наружу. Таким оказался первый неудачный опыт.

Мы тренировались и на бинтах, и на подушках. В итоге я очень хорошо делал уколы, в том числе внутривенные, для которых нужна сноровка. Во время практики на старших курсах больные уже просили: «Пусть Борис Юрьевич сделает укол».

Когда делаешь внутримышечный укол, важно не попасть в нервное окончание, а то будет больно. Окончания мельчайшие, увидеть их нельзя, и все зависело от удачи. Чтобы отвлекать больных, меня научили перед уколом стучать по заднице и вкалывать во время легкого болевого шока. Человек ничего не чувствовал. Вроде хитрость маленькая, но больные стояли ко мне в очередь. Знали, что люблю сладкое, поэтому при выписке дарили конфеты или шоколадки.

Практиковался я в хороших клиниках, особенно мне нравилось во ВНИИ клинической и экспериментальной хирургии Минздрава СССР, сейчас это Российский научный центр хирургии имени академика Петровского. Борис Васильевич Петровский работал министром здравоохранения СССР в 1965–1980 годах, и ему удалось выбить средства на громадное здание в Абрикосовом переулке с передовой по тем временам аппаратурой.

Я там как раз подрабатывал инструктором по лечебной физкультуре: занимался с больными хроническими заболеваниями и с людьми после операций в отделении пульмонологии. Когда человек после операции только лежит, желательно проводить с ним разные дыхательные

упражнения, чтобы не образовались пролежни и жидкость не застаивалась в легких. Организм ослаблен, и без упражнений легко заработать воспаление легких.

В отделении хирургии пищевода основным контингентом больных были люди, которые захотели покончить с жизнью и выпили, например, каустической соды, уксусной эссенции или кислоты. Ясное дело, что они не умирали. Кислота через рот попадала в пищевод, сжигала его, а дальше уже не всасывалась и не оказывала своего действия. Но в сгоревшем пищеводе идет воспалительный процесс и образуются рубцы. Поэтому проход пищевода все время суживается — до тех пор, пока люди, кроме воды, ничего уже употреблять не могут. Им нужно делать ту или иную операцию. Но проблема в том, что у истощенных пациентов большой процент послеоперационных осложнений.

Мы один раз присутствовали на занятиях по рентгенологии, и нам показывали, как работает барий. Пациент пьет вещество, а потом по рентгену видно, как оно обволакивает стенки кишечника, и можно понять, где есть новообразования и другие дефекты. И тогда у меня возникла мысль: что, если накачку бария делать не сверху, а снизу, через задний проход? Мы попробовали, и оказалось, что барий доходит почти до желудка. И тогда возникла мысль: а почему не кормить людей с сомкнутым пищеводом через клизму? В клизму мы наливали супчик и накачивали им людей. Люди восстанавливались, и операции шли надежнее. Так что я сделал свое маленькое открытие, за что меня похвалил профессор, руководитель отделения грудной хирургии Михаил Израилевич Перельман.

Я оканчивал институт с почти написанной диссертацией. На кафедре физиологии у доцента Орлова мы проводили целую серию опытов. Не таких, конечно, какие ставил ученый-экспериментатор Владимир Демихов, пришивавший собакам вторую голову и учивший Кристиана Барнарда, сделавшего в 1967 году первую в мире пересадку сердца в Южной Африке. Но все же научная жизнь в СССР кипела, и студенты в ней активно участвовали.

Большое впечатление оставила кафедра патологической анатомии. Заведовал ею профессор Анатолий Иванович Струков. Он немножко прихрамывал, потому что одна нога у него была суховата и короче другой. Профессор рассказывал, почему так получилось. Маленьким ребенком из-за укуса клеща он заразился энцефалитом, а тогда лечения

не существовало. Заболевание обычно заканчивалось атрофией нижних конечностей. К мальчику пришел старый русский врач, начинавший еще до революции, и сказал: «Выход только один: надо отключить кору головного мозга, тогда заболевание протекает легче. Ребенок должен спать все время, а для этого пусть пьет спирт». Несколько дней, пока шел острый период болезни, маленькому Струкову давали спирт: он выпивал и тут же засыпал, что позволило ему почти сохранить функциональность ног, и он только немного прихрамывал.

* * *

Стипендию мы получали небольшую. Обычная — 26 рублей, а повышенная — 32 рубля. Когда мы получали деньги, сразу покупали картошку, лук, сахар — тогда сахар стоил 90 копеек за килограмм. Кроме еды, хотелось и сходить куда-то с девочками. Поэтому в институте нам хватало только на пирожки с повидлом по 5 копеек да батоны по 13 копеек. Сплошные углеводы. Юре Изачику папа часто присылал мед. И на завтрак мы с огромным удовольствием брали кусок батона, мазали его медом и запивали черным чаем. Вечером обычно жарили картошку. Когда я на субботу-воскресенье приезжал домой в Балашиху, мама готовила либо пельмени, либо беляши. Я привозил их в общежитие — и, ясное дело, мы с друзьями съедали все за один присест.

Родители помогали и деньгами. Мама подкидывала рублей по десять в месяц. Иногда я приходил к папе на работу, как будто сильно соскучился. Папа молча вынимал 10 рублей и давал мне на пропитание. Иногда после работы тащил меня с собой в чебуречную. Как сейчас помню, выпивал он полстакана коньяка, а мне покупал много чебурек, которые я тоже отвозил ребятам в общежитие.

В школе я был звеньевым, потом председателем отряда, даже короткое время председателем совета дружины. Поэтому и в институте сразу вошел в комсомольское бюро, что помогло спасти хорошего человека.

Ваня Попов, с которым мы дружим до сих пор, понимал, что профсоюзная деятельность выводит в люди быстрее. Он был старше нас лет на пять, и выступал председателем совета профсоюзов института. Однажды его направили со студенческой группой в Чехословакию, где воевал его отец.

В 1944–1945 годах велись бои за освобождение Чехословакии, и некоторые населенные пункты несколько раз переходили из рук в руки.

Отца Вани фашисты тяжело ранили, и нашим, когда отходили, пришлось его оставить. Солдат выжил только благодаря чешской семье, спрятавшей его от немцев. Если б нашли, точно убили бы: в конце войны ни о каких военнопленных речи не шло, немцы всех хладнокровно расстреливали.

Фронтовик навсегда сохранил признательность этим людям, но за границу тогда не пускали, и больше двадцати лет он не мог сказать им спасибо. Когда отец узнал, что Ваня едет в Чехословакию, он попросил его завернуть в то местечко в двухстах километрах от Праги, чтобы отблагодарить спасителей.

Ваня уведомил руководителя группы о своем намерении. Тот ему отказал: не положено. А Иван — принципиальный человек с твердыми правилами. Долг перед отцом важнее каких-то непонятных запретов, он и отрезал: «Да в гробу я вас всех видал». Уехал, отблагодарил чешскую семью и на следующий день вернулся в группу. Руководитель группы донес на него за нарушение дисциплины, что грозило вылетом из института. Но соблюдался строгий порядок: сначала — исключить из комсомола, для чего требовалось решение комсомольской организации нашего потока. Секретаря нашей комсомольской организации уже морально подготовили, что Ваню надо выгнать, и начался неприятный процесс разбора его дела. Мы с другом Ленькой Микиртумовым принялись доказывать, что Ваня ничего плохого не сделал, ведь его отец воевал, выполняя интернациональный долг в Чехословакии. Короче говоря, после наших красноречивых выступлений большинство членов бюро проголосовали против исключения. Ваню оставили в институте, просто убрав из руководителей профсоюзного комитета.

Мы до сих пор питаем теплые чувства друг к другу и иногда перезваниваемся. Что печально, он мне как-то сказал, что видит мою продукцию «Б. Ю. Александров» в магазинах, рад за меня, но не может позволить себе ее купить из-за маленькой пенсии. Конечно, беда, раз врачи у нас не могут купить творожный сырок за 30 рублей или сметану за 50 рублей.

* * *

А теперь я подробно расскажу о Юрии Александровиче Изачике, который уже неоднократно упоминался в книге. Познакомился я с ним в институте почти 50 лет назад.

До 18 лет он жил в Усть-Каменогорске (Восточный Казахстан). Из-за плохого зрения до девяти лет Юра познавал окружающий мир в основном на слух и выработал настолько сильную память, что ему достаточно один раз прочитать или услышать информацию — и она тут же фиксируется в мозгу. Неудивительно, что школу Юра окончил с золотой медалью, а институт — с красным дипломом. Перед экзаменом он ставил «Голубую рапсодию» Джорджа Гершвина, открывал учебник, пролистывал его, а затем получал пятерку.

В сознании Юры никак не укладывалось, что человек может не любить классическую музыку. Он начал приобщать меня к прекрасному с выступления Галины Каревой в Малом зале Консерватории. Та пела такие сложные старинные романсы, что я задремал. Юрий Александрович из-за моей реакции расстроился так, что у него начались почечные колики, и после концерта я его на руках доставил в клинику Петровского. Ему там сделали ванну с теплой водой и необходимые уколы.

Но Юра не успокоился. В следующий раз он пригласил меня на оперу в недавно открывшийся Кремлевский дворец съездов. Выступавший певец из какого-то провинциального театра шепелявил, и меня это раздражало. Рядом сидел иностранец со всемирного съезда геологов. Он постоянно спрашивал, скоро ли конец.

Когда закончилось первое отделение, мы поднялись в буфет, где угощали пуншем и блинами с икрой. Рассчитывались без продавца: ты что-то брал, а деньги клал в стоявшую на столе вазу. Мы встали в очередь, и так получилось, что до звонка на второе отделение она закончиться не успела. Я сказал: «Юра, ты иди, а я попозже, не могу же я оставить блины с красной икрой». В буфете я познакомился с симпатичными девчонками, и мы с ними и пуншем прекрасно провели весь второй акт. После окончания оперы я ждал Юрия Александровича внизу. Он быстро прошел мимо меня, не желая разговаривать. Я пытался его остановить:

— Юра, куда ты?

— Никогда, никогда!

После этой странной фразы он ушел. Потом выяснилось, что от расстройства он всю ночь ходил по Москве, у него снова начались колики. Когда утром он вернулся в общежитие, я отвез его в больницу и сказал: «Юра, я тебя прошу, не надо меня больше водить на эти оперы. Я хочу видеть тебя здоровым».

С концертами он успокоился, зато я пару раз брал его на футбол. Но у него же плохое зрение — видит только то, что белые и черные в разные стороны бегают. И тогда я заметил: «Ну теперь ты, Юра, знаешь, как я себя на твоих концертах чувствую». С тех пор мы прекратили друг друга мучить.

Юра попал в списки неблагонадежных, когда подписывал обращения за вывод советских войск из Чехословакии. Напомню, что в Праге весной 1968 года начались демократические волнения, что привело ко вводу советских войск (а также войск Польши, Венгрии, Болгарии, ГДР) для умирения жителей.

Кроме того, Юра однажды не сдержал языка. Ректор института Михаил Ильич Кузин читал нам госпитальную хирургию и, надо отметить, делал это очень скучно, поэтому его лекции студенты пропускали. Однажды Кузин собрал старост групп и спросил: «Почему на мои лекции не ходят?» А Юра возьми да ляпни: «Профессор, подумайте сами. На другие-то лекции ходят». Кузин спросил: «Как фамилия?» — «Изачик». Тот и запомнил.

В общем, вместо аспирантуры Юра отправился к себе на родину, в Восточный Казахстан. Он сам считает, что причиной стала позиция по Чехословакии. Надо лично знать Юру, чтобы понять, как тяжело он воспринял отъезд из столицы, где он питался творческо-культурной атмосферой, называя ее живительным воздухом.

Его отец, замечательный человек, работал в Усть-Каменогорске заместителем председателя исполнительного комитета Восточно-Казахстанского областного Совета депутатов трудящихся. По уровню должности считался чуть ли не местным премьер-министром, поднимал все хозяйственные работы в течение тридцати лет.

В Усть-Каменогорске из-за своих выдающихся способностей Юрий Александрович быстро стал заместителем главного врача областной больницы по лечебной работе, ведущим специалистом. Получил там трехкомнатную квартиру, у него родилось двое детей.

В 1976 или 1977 году Юрию Александровичу удалось выбиться из своей тьмутаракани в Москву, где он поступил в ординатуру и смог наконец раз в два дня ходить на разнообразные концерты и спектакли. После ординатуры он поступил в Четвертое главное управление при Министерстве здравоохранения СССР, в отдел, где обслуживали Героев Советского Союза и Героев Социалистического Труда. Там он

сразу отличился, поставив правильный диагноз знаменитому полярнику Ивану Папанину, дважды Герою Советского Союза и девятикратному обладателю ордена Ленина. Папанин жаловался на сильные боли в горле, как при ангине. Юра диагностировал такую форму инфаркта, при которой болит горло и кажется, что ангина. Диагноз подтвердился, героя вылечили, и он дожил до девяноста одного года.

Внимание на Юру обратил даже начальник Четвертого главного управления Евгений Иванович Чазов, впоследствии лечивший генеральных секретарей ЦК КПСС и ставший министром здравоохранения.

Карьера Юры в организации продолжалась, пока в него не влюбилась жена крупного партийного начальника, чуть ли не члена ЦК КПСС. Влюбилась и стала преследовать. В итоге Юру выгнали с работы с «волчьим билетом» — характеристикой, с которой в приличное место не возьмут.

Мои родители знали профессора Михаила Кубергера, заведующего отделом в Научно-исследовательском институте педиатрии. Представительный детский врач, по-моему, больше интересовался матерями, чем лечил детей, но детям это помогало. Нам удалось пристроить Юру к Кубергеру. Профессор понял, что 95 процентов заболеваний детей навеяны материнским беспокойством, а дети здоровы. Значит, надо лечить матерей. Но пять процентов детей действительно больны, имито и стал заниматься Юра.

Параллельно он с супругой Надеждой Афанасьевной, работавшей там же заведующей лабораторией, писал кандидатскую диссертацию, которая до сих пор имеет большое значение, — в ней на основе опытов описано, как происходит пищеварение в желудочно-кишечном тракте на молекулярном уровне.

Когда Юра пошел защищать кандидатскую, ему сразу могли присвоить доктора, так как работа достигала соответствующего уровня, но не разрешили. Мы тогда узнали, что для защиты докторской нужно просто издать книгу. Я в то время как раз занимался издательской деятельностью и помог с выпуском книги. Юрий Александрович быстро защитил докторскую, стал профессором.

Когда я ходил в плавания, посодействовал Юрию Александровичу с получением квартиры. Он с женой и двумя детьми жил в Москве, подрабатывая в поликлинике. Главный врач сказал, что квартиру можно

выбить, но надо заплатить 500 рублей взятки кому-то. Я с трудом наскреб нужную сумму и очень радовался, что помог товарищу.

Кстати, позже Юрий Александрович станет единственным врачом в Советском Союзе, кому пациенты подарили квартиру. По тем временам двухкомнатная квартира на Ленинградском шоссе — просто несметное богатство. Получилось так, что на протяжении пятнадцати лет Юра курировал и навещал двух старушек-сестер. Они прожили до девяноста лет и в знак благодарности завещали ему свою квартиру, хотя, конечно, не ради нее он помогал пожилым женщинам.

Юрий Александрович для меня очень много сделал. Как я уже писал в первой главе, трижды он вытаскивал меня с того света. Таких друзей желаю каждому. Вот такой замечательный человек является научным руководителем нашей клиники, о которой я подробно расскажу чуть позже.

* * *

А сейчас напишу о еще одном человеке, оставившем след в моей жизни. Его зовут Кассем.

Как активного комсомольского деятеля меня подселили в общежитие иностранных студентов на Зубовской площади, чтобы помочь студентам с русским языком и другими предметами. На одного русского выделяли по традиции трех иностранцев, и мне достались три марокканца — Кассем, Алямі, Халид.

Советско-марокканская дружба набирала обороты после того, как в 1956 году СССР стал одним из первых государств, признавших независимость Марокко от Франции.

Самым талантливым парнем оказался Кассем, если полностью — Бель Кассем Кади. Он родился в зажиточной берберской семье, но родители рано умерли, и его приютил старший брат, работавший смотрителем на станции.

Берберы — коренное население Марокко, как индейцы в Америке. Большинство (60 процентов) населения Марокко теперь составляют арабы, тысячу лет назад захватившие эту часть Африки. Около 40 процентов — по-прежнему берберы. Во многом они уже перемешались между собой.

Кассем маленьким попал в семью старшего брата с восемью детьми. Когда пришло время поступать в школу, там ввели ограничение на чис-

ло принимаемых учеников. Кассем не проходил, и тогда в первый день учебы его дядя Боб взял и засунул мальчика в окно школы, а там поди разберутся. Так Кассем и выучился.

По окончании школы дядя Боб определил Кассема в шахтеры. После нескольких месяцев тяжелой работы они решили продвигаться по профсоюзной линии. Кассем, будучи разумным парнем, стал активистом в профсоюзе шахтеров, и его направили учиться в СССР.

Поскольку жили они бедно, перед поездкой жена старшего брата из своего красного платья сшила Кассему рубашу. В ней и в полотняных штанах, босоногий, он и приехал в столицу нашей родины. Сначала Кассема в числе других приезжих отправили на подготовительные курсы по изучению русского языка, а потом он поступил в Первый Московский медицинский институт.

Халид оказался дурак дураком. Честно говоря, не знаю, как он попал к нам на учебу с такими способностями. Мне приходилось с ним часто заниматься. Выглядело это примерно так:

— Халид, давай изучать анатомию руки. Вот смотри, на руке пять пальцев. Понял?

— Понял.

— Они называются так: большой, указательный, средний, безымянный, мизинец. Понял?

— Понял.

— Молодец, Халид. Сколько на руке пальцев?

— Не знаю.

Экзамены он сдавал очень просто: приходил и говорил, что все знает, но по-русски сказать не может, за что получал тройки. Халид проявил ум только в одном: смекнул, что для должного усвоения русского языка надо встречаться с русской девушкой.

Алями как мусульманин из верующей семьи не пил и молился пять раз в день на специальном коврике. Правда, только первое время. Через год об этот коврик мы вытирали ноги. Или вносили на нем в комнату пьяного Халида.

По-настоящему я сдружился только с Кассемом. Он быстро понял, как зарабатывать деньги. Каждое лето на каникулы ездил в Германию и вкалывал чернорабочим на стройках, а на полученные деньги привозил в Россию полный чемодан джинсов и продавал нам, студентам, по сто рублей.

Кроме того, марокканцам полагались отличные стипендии — 90 рублей, втрое больше, чем нам, советским студентам. По уровню жизни даже бедные марокканцы стояли значительно выше нас.

В группе со мной училась красивая голубоглазая девочка Надя Бу-тамо из Белоруссии. Между нами случилась платоническая любовь. Я испытывал дрожь, когда прикасался к ней.

Кассем же приударил за девушкой легкого поведения Ольгой и однажды пригласил ее на вечер во французское посольство, сказав, чтобы взяла еще Надю, так как есть два лишних билета. А Надя была из бедной семьи, где мама-медсестра кормила всех, и девушке оказалось даже нечего надеть. Кассем отвел ее в «Березку» и купил брючный костюм голубого цвета и красные туфли.

Я не испытал восторга, когда услышал об этом. Мы с Надей стали ссориться. Я начал дружить с девочкой Ларисой, а Надя переключилась на Кассема. Через некоторое время он пришел ко мне и говорит:

— Боря, как ты смотришь на то, что мы с Надей поженимся? Я знаю, ты с ней встречался.

— Да уже не встречаюсь, все забыто. Женитесь, если хотите.

Надя вышла замуж за Кассема, и у них родился сын Анис. Жили они на шестом этаже общежития, а я на третьем. Когда Кассем уезжал на лето подрабатывать, она стала приходить ко мне, и через какое-то время у нас возобновился роман.

Ситуация возникла щекотливая, и я сказал: «Надя, я тебя люблю, но Кассем — мой друг. Давай решать: либо ты с Кассемом, либо со мной».

Она, как девочка умная, понимала, что такое бедный студент, а тут ей светила заграница — предел мечтаний. Мы прекратили встречаться.

На последний экзамен за красным дипломом она шла, беременная вторым ребенком. Понятное дело, что к беременным относились мягко, боялись их расстроить, чтобы с ребенком ничего не произошло. Эффектная Надя приходила на экзамен, клала живот на стол, и ее быстро отпускали с пятеркой.

После окончания института они уехали в Марокко. Кассем, чтобы не попасть в армию, поехал в Алжир и в шахтерском городке, в пустыне, работал врачом на все руки. Надя помогала Кассему, читала учебник по диагностике, если он что-то не мог определить.

Потом они вернулись в Марокко, где Кассем стал востребованным гинекологом и начал хорошо зарабатывать.

Есть такие талантливые люди, как, например, Юрий Александрович Изачик. Он может даже не слушать больного. Он руки кладет и ощущает, где очаг воспаления. Так и Кассем лечил бесплодие руками.

Когда у Кассема появились деньги, он решил открыть платную поликлинику, построил здание. Туда могли прийти другие врачи: принять пациента или сделать операцию.

Брат Кассема к тому времени умер, а его жена, перед отправкой в СССР отдавшая последнее платье, стала работать у Кассема сестрой-хозяйкой. Пока строили здание клиники, она себе такое же построила в деревне. Кассем абсолютно неграмотно скупал всю современную аппаратуру на кредитные деньги и не следил за финансами. Кончилось тем, что долг перед банком превысил миллион долларов — колоссальные по тем временам деньги. Кассему грозило судебное разбирательство, и он попросил меня помочь. Я увидел, как у него построен «бизнес», что все воруют, и понял: вытягивать — дело бесполезное. Сказал ему: «Кассем, единственный выход — приезжай ко мне. Я тебя спрячу, а потом все уладится».

Кассем бежал из Марокко и работал у меня лет пять. К тому времени они с Надей давно разошлись. Психология арабского мужчины такова, что женщина не вписывается в мужскую компанию. А там танцовщицы, город Касабланка маленький, Надя узнала, они стали ругаться и разбежались.

Когда Кассем прятался у меня, его с Надей дочка Лейла — красивая девочка с точеной фигуркой — училась в Петербурге, в 90-х годах «славившемся» как бандитский. Кассем хотел, чтобы она тоже получила медицинское образование. В Питере Лейла забросила институт и стала встречаться с каким-то авторитетом.

А тут проявилась ее школьная любовь — парень из Марокко, отец которого работал с братом короля. Этот разумный мужик разбогател, скупив много мельниц в Марокко. Лейле надо возвращаться в Марокко, а она не девственница! Что делать? Но выход всегда есть. Мы с Кассемом думали-думали и решили зашить ей девственную плеву. Все прошло удачно. После этого мы даже с ним небольшой бизнес по возвращению девственности организовали. Но ненадолго, потому что поняли: дело сомнительное — могут и посадить.

Мы отправили Лейлу в Марокко девушкой, она благополучно вышла замуж и родила двоих детишек. Поскольку муж Лейлы из высоких кругов, за несколько лет он сделал так, что кредит Кассему закрыли и тот смог вернуться в Марокко.

За время пятилетнего пребывания в России он успел и мне построить клинику. У Кассема прекрасное чувство вкуса, вся красота клиники — его заслуга. Тут уже никто не воровал, я лично следил за процессом. После открытия клиники Кассем долгое время лечил женщин, работал врачом-гинекологом, имел денежную клиентуру.

Халид и Алями после института тоже вернулись в Марокко. Однажды я приехал к Кассему погостить и попросил его организовать нам встречу. Мы договорились, что спрячемся, и вот заходит Халид, я эффектно выхожу и говорю: «Халид, привет!»

Встреча получилась радостной. Но в процессе общения с ребятами я узнал, что обучение на родине социализма испортило им жизнь. В Марокко они не достигли больших высот. Врачебную практику вели, но жили бедновато. Они впитали наши идеи и в монархическом Марокко попытались воплотить их в жизнь — во всяком случае, сами жили по ним. Конечно, эти идеи кардинально отличались от принципов, которыми руководствуются врачи в рыночных странах. Мы в Советском Союзе привыкли работать бесплатно, нам было стыдно брать деньги с больных. Правило это до сих пор живо у врачей старшего поколения.

Надя стала успешным врачом в Марокко — обслуживала в основном советских специалистов. В 70–80-х годах Советский Союз старался привлечь побольше сторонников в своем противостоянии с США и оказывал технологическую помощь менее развитым странам. Но после перестройки почти всех русских специалистов отозвали, и Наде стало не с кем работать.

Какое-то время назад она узнала, что я оказался богатеньким Бурадино, и через моего товарища обратилась за материальной помощью: будто бы ветром снесло крышу ее дома. Я дал денег на ремонт. Потом она стала писать мне лично, что любовь не забывается, прислала фототографию.

Зачем мне эта головная боль? Сели мы с товарищем, выпили по рюмке за молодость, я достал ее письма и стал сжигать. Как в старой русской частушке:

Печку письмами топила и подкладывала дров,
Все смотрела, как горела моя первая любовь.

Я попросил передать, чтобы она больше не писала. Во-первых, Касем — мой товарищ, во-вторых, в одну и ту же воду два раза входить неправильно.

Шок журналистки

С анатомическим залом связана курьезная история.

Рядом с нами находился Институт журналистики, в котором учились симпатичные молодые девчонки. Профессия врача их интересовала в том числе как материал для публикаций. И вот однажды я познакомился с привлекательной журналисткой, и она сразу спрашивает: «А вы можете отвести меня в анатомический зал?» Я веду ее в анатомичку, а по дороге рассказываю, как привозят трупы, выдерживают в формалине, препарируют, определяют, какими заболеваниями страдал человек. Заходим в анатомический зал — я продолжаю: «Если человек курит, у него легкие меньше, чем у некурящего». Потом начинаю раскрывать труп, чтобы показать легкие. Спинай чувствую, что внимания нет, оглядываюсь — девушка лежит на полу, потеряв сознание. Вытащили бедненькую наружу, еле откачали.

Поездка в Жданов

Однажды мой сосед по общежитию Толик Барвинченко пригласил меня к себе в гости в Жданов (нынешний Мариуполь) — отдохнуть, покататься в Азовском море. Семья Толика жила скромно, без отца, а мама работала простым бухгалтером. Я взял запасную рубашку, носки, трусы и сто рублей, полученные от мамы, чтобы не чувствовать себя нахлебником.

Решил ехать через Волго-Донской канал и в Волгограде познакомился с симпатичной украиночкой, которая торговала бижутерией, — каждый раз, когда мы уходили смотреть на открытие шлюзов, она надевала новые украшения. И вот во время очередного открытия шлюза у меня украли чемоданчик с вещами и деньгами. Когда я приехал в Жданов, в кармане осталось пять рублей. А мне целый месяц там жить. Что делать? Я пошел на пляж играть в карты на деньги, в «тысячу». Так как память у меня хорошая, я выиграл три рубля, купил что-то поесть и принес в семью.

На следующий день снова пошел, выиграл еще пять рублей. Так играл несколько дней, пока не понял, что скоро будут бить, потому что специальные бригады зарабатывали тем, что обыгрывали пляжников, а тут я стал конкурентом.

Кое-как я в Жданове перекантовался, а обратного билета все равно ж нет! Пришлось спрятаться на третьей полке, где меня заставили чемоданами. Так и доехал до Москвы. Надо сказать, что спать там не очень удобно.

Глава 14. Женский фактор

За что советские офицеры неожиданно получали повышение по службе

Сколько зарабатывала официантка в гостинице «Россия»

Почему теща — самая большая опасность при похождениях

Я уже подробно рассказал о Тане Кокоте, той самой, которая сначала спасла меня от КГБ, а затем дала показания о том, что я нелегально разливал водку. Но это была уже моя третья супруга. Самое время рассказать о первых двух.

Во время учебы в институте после расставания с Надей Бутамо я познакомился с Нелли Митюшкиной — единственной дочкой начальника физической подготовки полка Алексея Георгиевича Митюшкина. Должность невысокая, ей соответствует звание капитана. Чтобы стать полковником, надо чуть ли не во всей армии возглавлять физическую подготовку.

Папа Нелли — спортсмен-первострелок, мускулистый симпатичный мужик, но пьяница. Выпив изрядно, брал в руки баян и становился масовиком-затейником. Выше капитана Алексей Георгиевич так и не поднялся, но продолжал мечтать о звании майора. Что угодно мог сделать для того, кто называл его «товарищем майором».

Мама Нелли, Марья Терентьевна Митюшкина, сильная женщина, родилась не в то время. Живи она при капитализме, достигла бы огромных успехов в бизнесе. Для примера: обычный офицерский контракт за границей составлял три года, а семья благодаря хватке Марьи Терентьевны умудрилась прожить в Польше три срока по три года.

Марья Терентьевна работала сначала поваром, а потом заведующей офицерской столовой — по сути, ресторана, куда приезжали все местные генералы. Ресторан находился в бывшем замке немецкого барона, где во время войны располагался немецкий штаб.

Марья Терентьевна изумительно готовила, при этом она подобрала в команду расчетливых женщин, готовых подсуетиться, когда генералы гуляют. Их мужей потом неожиданно назначали на вышестоящие должности. Все оказывались довольны: и генералы, и ревизоры, и бабы, и наивные мужья, которые не догадывались об истинной причине карьерного роста.

Пребывание в странах соцлагеря всегда означало возможность подработать. Марья Терентьевна в Польше покупала качественные ткани — шелк, крепдешин — и отправляла с мужем в СССР, где он оптом сбывал их спекулянтам.

Назад он вез то, что не купить в Польше, например швейные машинки. Однажды случился форс-мажор. Разрешалось провозить одну машинку, а он купил две и попросил молоденького лейтенанта, с которым ехал, сказать, что она принадлежит ему. По дороге они так напились, что, когда дело дошло до таможни, лейтенант забыл про все. Вероятно, он не смог бы вспомнить, как зовут его мать. В итоге получилось, что Алексей Георгиевич провозил две машинки. Офицера, нарушавшего таможенные правила, требовалось выслать из страны в 24 часа.

Но Марья Терентьевна считалась незаменимой, и вопиющий случай замяли. Говорят, без прямого контакта с Героем войны маршалом Константином Константиновичем Рокоссовским, служившим министром обороны Польской Народной Республики, такой вопрос решаться не мог.

С Нелли мы стали встречаться, когда я учился в институте. Настоящая русская красавица, голубоглазая и златокудрая девочка с тонкими чертами лица. Родители одевали ее по тем временам роскошно. Вещи как из Дома моделей: бархатные платья, красивые туфли...

Нелли была до того миниатюрная, что однажды я успешно спрятал ее в шкафу, когда она осталась ночевать у меня в общежитии, но кто-то рассказал о нас коменданту.

Размеренную и веселую жизнь в 1969 году омрачил международный конфликт. Китайцы решили захватить маленький островок

Даманский на реке Уссури, исторически принадлежавший России, но находившийся ближе к китайскому берегу. Международные правила все чаще делили пограничные реки по середине русла, но с китайцами не договорились. И вот 2 марта 1969 года китайцы высадились на остров. В ходе боев погибло несколько десятков человек с той и другой стороны. Затем было затишье, а 14–15 марта — снова бои, в результате которых советская сторона применила секретные в то время установки «Град», вытеснив китайцев с острова.

Ситуация могла привести к масштабной войне. Мы все, студенты медицинского института, сразу написали заявления о готовности идти воевать против агрессора. Уже летом советские власти создали новый военный округ на границе с Китаем — Среднеазиатский. Весь наш курс призвали туда врачами.

Расписались мы с Нелли безо всякой свадьбы и перед самым отъездом поехали прощаться с ее родителями. А у меня в руках был чемоданчик, как у сантехника, где лежали трусы, носки и рубашка. Замок сломался, пришлось перевязать чемодан резиновым шлангом от душа.

Теща спросила: «А где твои вещи?» Я показал на чемодан и сказал: «Да вот здесь же они!» Понятное дело, сердце матери обливалось кровью — дочь уезжала на край земли с каким-то оборванцем.

Меня назначили врачом в Алма-Атинский полк противовоздушной обороны. В штатном расписании числились две врачебные должности: старший врач полка и начальник лазарета. Я стал начальником лазарета в звании лейтенанта.

Но тут произошел случай, изменивший мой статус. В зону ответственности полка входил полигон Байконур, где проводились учения. Во время исполнения одной из фигур высшего пилотажа летчик ошибся, неправильно сбросил бомбу, и она попала в наблюдательный пункт, тяжело ранив одиннадцать из девятнадцати командиров.

Люди вокруг оказались опытные, прошедшие войну. Они наложили жгуты, повязки — и отправили раненых в госпиталь. А тот — в четырехстах километрах. В степной дороге из-за травматического шока скончались девять человек. И тогда решили ввести должность личного врача главнокомандующего. Желающих не нашлось, так как требовалось много ездить по вновь сформированному огромному округу. Я же согласился и стал врачом главнокомандующего, генерала армии

Николая Григорьевича Лященко. Генерал Лященко был огромный мужик ростом 205 сантиметров и весом 140 килограммов, с героическим прошлым. В возрасте 19 лет Лященко добровольно вступил в Красную армию во время конфликта на Китайско-Восточной железной дороге, в 1937–1938 годах участвовал в гражданской войне в Испании. В августе-сентябре 1941 года защищал от фашистов Днепропетровск. С марта 1942 года — командир 106-й стрелковой дивизии. Участвовал в прорыве блокады Ленинграда. С мая 1943 года командовал 90-й стрелковой дивизией. В январе 1944 года дивизия Лященко отличилась в Ленинградско-Новгородской операции, в ходе которой ударом с Ораниенбаумского плацдарма она прорвала строившуюся два с половиной года немецкую оборону, замкнула кольцо окружения вокруг группировки врага и освободила Ропшу и Гатчину. В июне 1944 года Лященко отличился при штурме Выборга, и его назначили первым советским военным комендантом этого города. Затем 90-я стрелковая дивизия освобождала Пярну, Остероде, Гнев, Староград, Гданьск, Свиномюнде. С такими достижениями Лященко дважды представлялся к званию Героя Советского Союза, но, видимо, негативную роль сыграло то, что в мае 1942 года дивизия Лященко попала в окружение и смогла прорваться с малым числом бойцов. После проверки НКВД случилось понижение до заместителя командира 18-й стрелковой дивизии на Волховском фронте.

Генерал Лященко любил играть в волейбол. Три раза в неделю все высшее командование округа добровольно-принудительно составляло ему компанию. В команде с Лященко играл майор Крылов, умевший подыграть так, чтобы генерал со своей огромной высоты только вколачивал мяч в площадку соперника.

Там же, в Алма-Ате, находился спорткомплекс, где медсестра лет тридцати делала генералу уколы от заболевания глаз. И я ему один раз предложил:

— Товарищ генерал, я же врач, давайте я вам лучше укол сделаю!

— Дурак ты, а не врач. Посмотри на себя и посмотри на нее!

Свечку я не держал, но супруг медсестры стал командиром полка в 35 лет.

В Алма-Ате квартиру офицерам не давали сразу, предлагали самим найти, где можно снять. И я нашел комнату метров в семь в доме с двумя бабками.

Войска ПВО состояли из отдельных маленьких радиолокационных станций, стоящих на расстоянии нескольких сотен или десятков километров друг от друга. Я ездил по станциям, осматривал солдат, делал прививки и проводил другие манипуляции.

Представьте себе станцию в степи или полупустыне, роту из двадцати восьми человек: семь офицеров, остальные — солдаты. Вокруг одни саксаулы. Ну что там офицерам делать? Пить, тем более детали для радиолокации смазывались спиртом.

Жены там долго не выдерживали. Для них работы не было, они смотрели на пьянство и часто уезжали. У мужиков — тоска. Когда они приезжали в Алма-Ату, с кем-то хотелось выпить, а в полку они знали только начальство и доктора. Поэтому меня как нейтральную фигуру всегда приглашали в ресторан.

А как уйти из дома? Мы придумали такой ход. Мой фельдшер, узбек Раим, прибежал и кричал: «Борис Юрьевич, тревога!» Я надевал полевую форму, ругался: «Твою мать, опять тревога!» — и шел в ресторан. Пообщаешься, покушаешь, выпьешь, потом возвращаешься и говоришь: «Твою мать, не дадут отдохнуть со своими тревогами!» 18 апреля 1971 года у нас с Нелли родился сын Костя. Через некоторое время внука навестили Марья Терентьевна и Алексей Георгиевич. А в это время приехал командир одного из батальонов. Ему из-за неприятной ситуации с женой хотелось выговориться.

— Боря! Пойдем в ресторан!

— Не могу, у меня сын родился, теща с тестем приехали.

— Ну хоть на пару часиков, пойдем сходим.

— Ну ладно, пойдем.

В соответствии с обычным сценарием прибегает Раим домой и говорит: «Борис Юрьевич, тревога». Я начинаю ругаться, говорю, что не дают отдохнуть, гады, советскому офицеру. Пока мы сидим в ресторане, опытная Марья Терентьевна вспоминает: «А почему солдат прибежал объявлять тревогу без винтовки, как полагается? Что-то здесь не то». Они Алексею Георгиевичу налили стакан (тот, как обычно, стал дурак дураком) и отправили на разведку.

Тесть подошел к дежурному по нашему гарнизону, представился: «Капитан Митюшкин! Скажите, пожалуйста, здесь мой зять служит, Борис Юрьевич Александров? Он сказал, что тревога объявлена». Дежурный удивился: «Какая тревога? Нет тревоги».

Дед идет домой и бабке все рассказывает. Я прихожу через три часа, морда скорбная, весь уставший, но чувствую недоверие к своим словам. Попытался узнать, в чем дело. Марья Терентьевна говорит вкрадчиво:

— Муж ходил в часть, и никакой тревоги там нет.

— В какой части?

— В части ПВО.

— Когда тревога, я обслуживаю перелеты. Происходили вылеты, и я дежурил на аэродроме.

Вывернулся, но, ясное дело, образовалась трещина. Жена перестала со мной разговаривать, и мать уговорила ее уехать с ними. Она поехала в Хосту, и мы развелись. Теща не учла одной маленькой детали: поженились-то мы по любви. И через некоторое время Нелли предложила снова сойтись. Я, конечно, согласился. Мы стали жить в Алма-Ате, а потом вместе уехали на Сахалин.

О сахалинской жизни подробно расскажу в следующих главах, здесь же опишу то, что касается непосредственно Нелли.

Врачам квартиру давали лет через 20–25 ожидания. Мы жили в общежитии, стоявшем на холме. Условия ужасные. Воду туда подавали только на один час в день. Поэтому действовал закон джунглей: кто успеет, тот и наберет воды. Оставшуюся часть суток мы пользовались водой из банок: чистили зубы, умывались, готовили.

Жену с ребенком девать некуда. Пока находился в плавании, она жила в Хабаровске у своего дяди, работавшего главным бухгалтером в исполкоме. В двухкомнатной квартире обитали дядя с женой и своими двумя детьми, да еще Неля с Костей. Весело!

Когда мы приехали на Сахалин, стали думать о решении жилищного вопроса. Единственный выход — копить деньги на кооперативную квартиру. Система позволяла избежать огромной и бесперспективной очереди на государственное жилье.

Мать Нелли попросилась на работу на наше судно заграничного плавания: как-никак прибавка в семейный бюджет. Я уговорил нашего капитана Олега Николаевича Бычкова взять ее. Теща пришла на корабль, попробовала приготовить еду — им понравилось. Капитан ходатайствовал, чтобы ей дали визу, и мы стали работать на одном судне, несмотря на то что Марье Терентьевне уже исполнилось 55 лет.

Я не подумал об одном: теща рядом — гулянкам конец. Однажды у нее заболел отец, она улетела к нему, а вместо нее пришла

сменщица — очень красивая голубоглазая черненькая татарка. Когда я разъяснял ей правила поведения на кухне, мы с ней немножко согрешили.

Марья Терентьевна вернулась на корабль. А татарочка — то ли влюбилась, то ли ей взгрустнулось — взяла и пришла ко мне на корабль. Я ее попытался развернуть, а она пошла к моей теще и начала вещать о своей любви ко мне. А та ничего умнее не придумала, как рассказать Нелли.

Дело закончилось разводом. Теперь уже навсегда.

Нелли быстро вышла замуж за военного. Летчик в звании майора вскоре стал командиром летного полка. Когда у них родился ребенок, мужа направили в Академию генерального штаба, после чего назначили на генеральскую должность начальника авиации Киевского военного округа. Марья Терентьевна радовалась: дочь почти стала генеральшей. Мечта о том, что собственный муж станет генералом или хотя бы полковником, не воплотилась, поэтому она уповала на то, чтобы повезло дочери.

Перед глазами бывшей тещи стоял пример жены командира полка, в котором они когда-то служили. Та в молодости была симпатичной новороссийской проституткой. Когда пришел возраст, она поняла, что нужно выходить замуж, и соблазнила парня, заместителя командира полка. Сказала, что забеременела. А раньше по партийной линии вмиг лишались карьеры. Припугнула тем, что пойдет в партком, и он нехотя женился. Ей не разрешали рожать из-за гормональных проблем, но она все-таки родила (иначе муж бы ее бросил) и сильно расплнела. Дама любила поесть, попеть песни, собрать у себя целый стол народу и чувствовать себя богиней. Поест, споет, устанет — и спать на часок. А люди за столом продолжают сидеть и ждут хозяйку. Для Марьи Терентьевны такое положение казалось высшим счастьем.

Но одно дело — быть офицером в СССР, другое — в лихие 90-е. В 1991 году Украина отсоединилась, и мужу Нелли предложили: «Оставайтесь служить, но надо принять присягу Украины». А он, как человек порядочный, отказался: «Присягу не меняю». Его перевели в российский генштаб, и там карьера закончилась. В 90-е годы платили мало, он потерял работу, пытался заниматься бизнесом. Кончилось тем, что мне позвонила Нелли и сказала: «Слушай, Боря, я нашла объявление. Твоя фирма ищет водителя. Не возьмешь моего мужа на работу?» Муж

бывшей жены в роли водителя — мне это надо? Я сказал, что лучше деньгами буду помогать.

Костя же рос в той семье, и в силу жизненных обстоятельств (Сахалин, потом тюрьма) я его не видел лет до четырнадцати. Воспитан он без моего участия, что, конечно, доставило много переживаний, о которых я уже рассказал в главе «Мои огорчения».

* * *

Со второй женой Ольгой Руденко я познакомился в Магадане в конце 70-х годов. После захода в бухту Веселую мы с компанией пришли в ресторан, где отмечался день рождения метрдотеля. Там я заприметил очень красивую женщину — кареглазую украинку со светлыми волосами и правильными чертами лица. Я ее раз пригласил на танец — не идет, два — нет, три — ни в какую. Короче, раз семь приглашал. Потом наконец подруга ее подтолкнула: иди, мол, неудобно. Так и познакомились.

Ее папа — украинец Михаил Руденко. Сначала в Магадане он коптил рыбу, потом стал начальником цеха, а затем — директором всего рыбного завода. Продукцию завод делал замечательную, поэтому его портрет все время красовался на доске почета в Магадане.

Ольга стала официанткой, параллельно училась в книжном техникуме на библиотекаря, но так и осталась в ресторанной сфере. При этом жутко стеснялась своей работы. Тогда считалось, что все официантки отличаются легким поведением. Однажды, когда в ресторан зашел ее бывший учитель, она залезла под стол, чтобы избежать встречи.

Когда мы приехали в Москву, Ольга поступила работать официанткой в гостиницу «Россия», потом стала метрдотелем и доросла даже до директора ресторана. Будучи способным человеком, прошла весь карьерный путь.

Кто такой старший метрдотель в ресторане «Россия» в советское время? Высота! А я-то — мелкий докторишка. Величины несравнимые. Я старался зарабатывать, на машине таксовал: копейки по сравнению с тем, что зарабатывала она.

Гостиница «Россия» в то время — это 3182 номера, в которые со всей страны стекались номенклатурные работники, приезжали гости из дружественных стран. Там расселялись и питались гости съездов, пленумов, конференций, симпозиумов.

В «России» всегда требовали одеваться по форме, а Ольге это не нравилось. Как эффектная женщина, разбирающаяся в психологии, она надевала хорошие туфли и бриллианты, привезенные из Магадана, где с ними было попроще.

Ее ругали за несоответствие внешнего вида стандартам. Директор говорил:

— Нельзя показывать, что официанты у нас богатые. Подумают, что мы тут воруем.

— Товарищ директор, без бриллиантов мне могут дать десять копеек чаевых, а так меньше пятерки не получаю.

Директор смеялся и закрывал глаза на вольности.

На первом этаже в русском зале пели цыгане. Когда люди гудели, то отдавали им деньги, кольца, брошки — лишь бы пели. Наутро цыгане возвращали все назад, так как работали официально.

В советские времена, только чтобы зайти в ресторан гостиницы «Россия», надо было швейцару на карман дать пять рублей.

Но после перестройки открылись ресторанчики, с хорошей кухней и менее дорогие. Гостиница «Россия» как центр притяжения стала умирать. Клиентура уходила. Официанты перестали зарабатывать, началось мелкое воровство. Например, заказывал клиент икру или красную рыбу, а официант ему приносил не с кухни, а свое, купленное в магазине. Ресторан хирел.

Однажды мы с товарищем прогуливались по «местам боевой славы» и зашли в ресторан, где работала моя жена. Гигантский зал на 800 человек стоял абсолютно пустой. Эпоха ушла. В 2006 году гостиницу «Россия» снесли — она перестала быть востребованной.

Когда ресторан гостиницы «Россия» закрылся, жена осталась без работы. И что делать? Держать активную женщину дома — это петля.

А Ольга мне когда-то рассказала, что один богатый человек открыл жене кафе, чтобы она его не доставала. И я решил провернуть такую же штуку. Мне посоветовали посмотреть на одно кафе при гостинице, где работали жены бандюков. Денег оно никому не приносило. Я по хорошему договорился забрать это кафе.

Ольга стала им заниматься, а место действительно оказалось не очень, хоть и в гостинице. Кафе все время уходило в минус, который я покрывал из своих денег. Жена не смогла перестроиться, чтобы зазывать людей.

И тогда я предложил Ольге открыть свой цех. В то время освободились кондитеры высочайшего класса из гостиницы «Россия». Вместе с Ольгой они стали делать просто прекрасную кондитерку. Но опять в минус.

Зато Ольга поняла, что одно дело — работать без конкуренции, как это было в гостинице «Россия», а другое — в рыночной среде, когда очередь не стоит и ты должен всеми силами привлекать людей. Даже если качество отменное, надо уметь донести этот факт до покупателя, обеспечить доступность товара. Все не так просто.

* * *

Мы часто ссорились с Ольгой, но я бесконечно благодарен ей за то, что 26 июля 1980 года, ровно в середине московской Олимпиады, она родила мне дочку Екатерину. Девочка получилась больше похожая на мать, чем на меня, только светлоглазая.

Как и старшего сына Костю, ее я впоследствии отправил учиться в Америку, где Катя окончила три класса старшей школы, а потом и университет. Затем она в числе десяти лучших студентов окончила университет в Монако.

Она вышла замуж за гражданина Франции, родила мне внука Сашу (надеюсь, не последнего) и руководит отделом премиум-продукции, то есть маркой «Б. Ю. Александров», под которой мы выпускаем сырки, сметану, йогурты, творожную массу, кефир, простоквашу. Катя подобрала сильную команду, стараниями которой марка прочно удерживает премиум-класс.

Чтобы человек развился и проявил себя, нужно несколько условий. Во-первых, у него должны быть способности. Во-вторых, воля. В-третьих, необходим опытный учитель. И тогда ему не надо каждый раз изобретать велосипед, а можно спокойно идти дальше. У Кати есть все три компонента успеха. У нас с ней получился отличный симбиоз, мы работаем вместе лет восемь, и я только хорошее могу сказать. Приятно видеть, что с помощью твоих советов человек меняет отношение к миру. Учю ее общению с людьми и вижу успехи. Раньше по причине гордости она не любила идти на компромиссы, а сейчас понимает: бывают задачи, для решения которых не зазорно и прогнуться.

Она поддерживает, продвигает то, что мы завоевали за двадцать лет, и вносит в марку новое. Например, у меня нет тонкого понимания кра-

соты одежды или привлекательности упаковки, ведь нас в СССР немножко по-другому воспитывали, а у Кати потрясающий вкус. Под ее руководством доработали дизайн марки «Б. Ю. Александров», и продукция выглядит красиво, так и хочется взять ее в руки. Для премиального товара это критически важно.

Якутская невеста

В 70-х я встречался с привлекательной девочкой. Мама у нее якутка, папа — русский. Смесь получилась на славу: волосы — густые и упругие, как проволока, глаза голубые, тело сбитое — «пальцем не проткнешь». Пользовалась у мужчин популярностью. Работала гинекологом.

Когда дело пошло к жениханию, она решила познакомить меня с семьей в своей якутской деревне.

Папа по каким-то причинам в тот день отсутствовал. Мы приехали, женщины накрыли стол. Выставили много красной икры, хотя в советское время она считалась дефицитом. Оказалось, якутам, как северной народности, в год разрешалось вылавливать до тридцати килограммов рыбы на человека, поскольку их организм якобы не может без морепродуктов. Они, конечно, ловили сколько надо. А в качестве выпивки был спирт, так как сестра девушки заведовала сельской аптекой.

Мы сели, выпили по рюмочке, потом с девочкой вышли ненадолго. Приходим через 15 минут, а все мои будущие родственницы уже пьяные лежат на полу.

У них организм такой: полстакана выпивают — и все, туши свет.

Я тогда и задумался: может, не стоит жениться? Так и не срослось.

Глава 15. Сахалинский период

Как японцы относились к людям из Советского Союза

Зачем я купил «Шевроле» как у Элвиса Пресли и за сколько его продал

Что делали мошенники рядом с магазинами «Березка» и «Альбатрос»

Ну что тебе сказать про Сахалин?
На острове нормальная погода.
Прибой мою тельняшку просолил,
И я живу у самого восхода.
А почта с пересадками летит с материка
До самой дальней гавани Союза,
Где я бросаю камушки с крутого бережка
Далекого пролива Лаперуза.
Над Сахалином низко облака,
И я живу над сопкой спозаранку,
Показываю солнце рыбакам
И шлю его тебе на Якиманку.
В краю, где спорят волны и ветра,
Живут немногословные мужчины,
И острова, как будто сейнера,
В Россию возвращаются с путины.
Ну что тебе сказать про Сахалин?
На острове нормальная погода.
Прибой мою тельняшку просолил,

И я живу у самого восхода.
Ну что тебе сказать про Сахалин?
На острове нормальная погода.
Прибой мою тельняшку просолил,
И я живу у самого восхода.

Михаил Танич

Как я в начале 70-х попал на Сахалин? Идея пришла в армии. В алма-тинском лазарете медсестра, некогда работавшая буфетчицей в Сахалинском морском пароходстве, показывала мне фотографии, сделанные в заграничных плаваниях. Романтичные карточки запали в душу: в то время побывать за границей мечтали многие. Вернувшись в Москву и оказавшись без квартиры и конкретных перспектив, я решил стать моряком.

Пока я девять месяцев ждал визу для отъезда в пароходство, устроился работать врачом в поликлинику около стадиона «Динамо». Фактически считался врачом сборной Москвы по вольной и классической борьбе.

Дождался визы и получил распределение на судно «Антон Буюклы», которое в основном занималось тем, что возило лес в Японию. На нем и прослужил десять лет своей жизни — интересный период.

Корабль назвали в честь Антона Ефимовича Буюклы, повторившего подвиг Александра Матросова на японском фронте. По национальности Буюклы гагауз, поэтому фамилия такая необычная, родился в украинском селе Александровка в крестьянской семье.

Антон Буюклы призвали на службу в Красную армию в 1941 году в возрасте двадцати шести лет, и всю войну он отслужил на Дальнем Востоке. Погиб в самом конце войны, в ходе освобождения Сахалина от японских войск. 14 августа 1945 года у железнодорожной станции Котон советские войска натолкнулись на пулеметный огонь из японского дзота. Буюклы вызвался уничтожить дзот и пополз к нему с гранатой. Получив тяжелое ранение, он смог встать и закрыть собой амбразуру. В 1965 году старшему сержанту присвоили звание Героя Советского Союза.

Именем Антона Буюклы назвали поселок в Сахалинской области, лесопромышленный комбинат, совхоз, железнодорожную станцию и наш корабль.

Судно сошло со стапелей Галацкой судовой верфи дружественной Румынии в 1969 году. Всего в 1967–1970 годах там построили 22 аналогичных судна типа «Крымск», разработанных Ленинградским центральным проектно-конструкторским бюро. Теплоходы предназначались для перевозки леса и работали в составе Сахалинского, Дальневосточного и Азовского морских пароходств.

Длина судна составляла 104,4 метра, ширина — 14,37 метра, высота борта — 7,12 метра. Грузоподъемность по лесную марку составляла 3470 тонн, а водоизмещение — 6370 тонн. Скорость судна составляла 13,5 узла, то есть 25 километров в час. Дальность плавания — 6000 миль.

Наш капитан Олег Николаевич Бычков, добрый человек, решил найти современных родственников героя Антона Буюклы. В Донецке отыскали сына Анатолия, работавшего грузчиком в магазине.

Его привезли на Сахалин, придели, сшили форму, он даже выступал на телевидении. В местечке, где он родился, на встречу с ним охотно собрались пионеры и пенсионеры. А Толя не приехал. Через три дня выяснилось, что запил где-то с товарищами детства.

Стало понятно, что он за человек. Взяли его за шкирку, встряхнули, открыли визу и отправили на судно. Спросили: кем хочет быть? Он ответил, что любит электромоторы, правда, не смог рассказать, как они работают. Хотел стать механиком, но образования соответствующего не имел, и его назначили мотористом. Через день старший механик взмолился: «Заберите этого горе-моториста, с таким и до беды недалеко».

Толика отдали электромеханику. Тот вскоре тоже отказался: «Ребята, у меня не шутки — электричество, не дай бог, вашего пацана убьет». Тогда записали непутевого молодого человека в палубные матросы. Там ему сразу понравилось: можно незаметно к бутылочке прикладываться... Все работают, а он рюмку выпьет и лежит отдыхает. Ругать сына героя неудобно, и долго бы все тянулось, если бы не один случай.

Как-то раз Анатолия отпустили на берег, а он взял и загулял. Судно должно отходить, нельзя опаздывать, а матроса нет и нет. И вдруг из диспетчерской звонят: мол, тут ваш капитан Буюклы. Он, оказывается, назвался капитаном, да еще прихватил с собой девчонку, по-

обещав прокатить до Японии. И без нее ни в какую не хочет на судно возвращаться.

Тогда настоящий капитан велел привести обоих. Как только самозванец появился, его приказали поднять. Он стал по трапу подниматься, а девчонка подняться не успела, так внизу и осталась. Ухажер с тоской помахал на прощание, обидевшись на нас, конечно. Вроде все постепенно улеглось, но вскоре произошел другой случай, ставший последней каплей.

Мы, сердобольные, хотели дать нашему подопечному немножко подработать. А тут как раз встали на ремонт в корабельный док, а что делать в гавани? Вахту отстоял — и в ресторан. И вот Толик пошел в ресторан, там опять всем рассказывал, что он мало того, что капитан, так и еще и сам Антон Буюклы, потом познакомился с девчонкой и пригласил в гости. А для девушек тех мест капитан — все равно что Бог, к тому же и на судне написано его имя...

В это время к нашему истинному капитану Бычкову приехала жена Алла с двумя детьми. Кто-то из детей заболел ангиной, меня позвали в каюту осмотреть ребенка, и вдруг раздался звонок вахтового матроса. Трубку подняла супруга Быčkova. Матрос спросил: «Капитана можно? Тут к нему жена приехала». Я стал невольным свидетелем немой сцены: Алла сначала побелела, а потом покраснела. Какая еще жена?

Олег Николаевич клялся, что не к нему. Потом разобрались, что к лжекапитану Буюклы. Тут уж Олег Николаевич не вытерпел: «Все, Толя, хватит, уезжай». Собрали его в путь-дорогу, отправили и долго потом вспоминали сына героя.

Про Сахалин можно долго рассказывать. Остров омывается Охотским и Японским морями, имеет протяженность более девятисот километров. Густота населения — всего один человек на гектар. В советские времена на Сахалине происходило много странностей.

Так, помню, на весь Сахалин насчитывалось восемь коров, которых держали учитель физкультуры и его жена, уборщица. Их третиروвали со страшной силой, хотя у них единственных мамы могли купить живое молоко для детей. В этом состоит весь наш парадокс: у страны гигантские богатства, но ничего не дают делать. И до сих пор так.

Люди бегут с Сахалина, в том числе оттуда бежали все мои товарищи. Торговый и рыболовецкий флот распродали, денег не платят. Оставшиеся вынуждены зарабатывать так: ловят рыбу, выходят в ней-

тральные воды и за валюту отдают улов японцам. Какие-то деньжата наваривают, жить-то надо.

Показательный случай тогдашнего русского головотяпства. Бульдозерист поехал из одной деревни в другую, расстояние между ними где-то 30 километров. Проехал полпути, и неожиданно кончилась солярка. Он прямо в поле бросил бульдозер и пешком пошел за соляркой в следующую деревню. Там встретил друга, который только вернулся с путины, ловли рыбы, и загудели они на полтора месяца. За это время трава вымахала и полностью спрятала бульдозер. Ведь Сахалин — остров гигантских растений: трава выше человеческого роста, а лист лопуха — размером со стол.

* * *

Со всеми моряками, ходившими в загранку, беседовали сотрудники Комитета государственной безопасности, предупреждали о возможных опасностях и провокациях. Надо быть начеку и, если заметишь что-то подозрительное, обязательно сообщать. А какие от доктора, кроме триппера, можно секреты узнать? Конечно, приходилось соглашаться, ты же не можешь кагэбэшнику сказать «нет», тогда за границу просто не пустят.

Но исходя из своего опыта утверждаю, что ни разу за десять лет моей работы ни один японец не проявил агрессии. Никакой видимой вражды между Японией и Россией в те времена не было, абсолютно точно.

После того как наши освободили Китай от Японии, многие японцы угодили в тюрьму. Они выучили русский язык, вышли из заключения, женились на местных девушках.

И вот однажды произошла такая история. Мы обычно выходили с судна в японский город группами, но у меня, как у доктора, в группе всегда была женщина: буфетчица, дневальная или уборщица. Ну а женщины, приходя в магазин, забывают обо всем. Особенно в отделах нижнего белья, а тем более на распродажах: пока тысячу трусов не перелопатят, не успокоятся.

Для меня же это — петля! Повезло, что на каждом этаже магазинов для удобства стояли стульчики, и я сидел, пока женщины рылись в трусах и лифчиках. Полагалось не выпускать их из виду, чтобы, не дай бог, ничего с советскими людьми не произошло.

Сижу как-то, и вдруг рядом проходит японец, смотрит на меня и улыбается. Черт его знает, что у него на уме, я на всякий случай тоже улыбнулся. Японец возвращается назад и опять улыбается, а я — ему. Он в третий раз дефилирует, встает передо мной и громко так произносит: «**тваюмать».

Вот тебе раз! Когда мы разговорились, я понял, в чем дело. Оказывается, он сидел у нас в плену в 1945–1950 годах и выучил какие-то слова по-русски, но через три десятка лет единственное, что сумел вспомнить, — «**тваюмать», и, чтобы порадовать меня, он это и сказал.

Поскольку я говорил по-японски, удалось пообщаться. В плаваньях я выучил больше тысячи японских слов — вполне достаточно, чтобы объясняться. И сейчас помню, что Хоккайдо, Хонсю, Сикоку, Кюсю — основные японские острова, а «Ваташи ва ися дес» означает «Я доктор».

Со стороны местных мы встречали только доброжелательное отношение (кроме одного случая, о котором я рассказал в главе «Дела японские»). Однажды мы пришли в японский город, где русских судов вообще никогда не видели. У японцев, безусловно, есть какие-то стереотипы о русских (а у нас, например, об украинцах — что постоянно едят сало — или о французах — что все время пьют красное вино).

О русских часто можно услышать, что они поголовно пьют водку. Так и японцы подумали, увидев наш корабль в порту, что пришли русские — с медведями, в валенках, тулупах, ушанках и обязательно с водкой. Весь этот небольшой город вереницей потянулся к нашему судну, на экскурсию.

Тогда руководству полагались специальные представительские расходы. Капитан на каждый порт мог потратить какие-то деньги, и наш Олег Николаевич решил накрыть стол, так сказать, для самых почетных гостей. Пришли в числе прочих две девчушки-японки, тоненькие, кривоногие, с симпатичными фарфоровыми личиками.

А в нашей команде числился Витя Белинский, шустрый парень из Одессы. Он заметил, что женщины к нему клеятся. Витя попросил меня: мол, пока я в каюту японку заведу, ты постой «на атасе». Витя дело свое сделал, а я все это время был на шухере.

А самому интересно — как оно. Потом Витя рассказал: пришла, сняла ленточки, привязала их к кровати, а сама лежит бревном и головой странно мотает. Они для нас терра инкогнита, и мы для них — тоже.

Еще раз подчеркну, ни разу не видел какого-то агрессивного отношения со стороны обычных японцев, ни разу. Такова жизнь: народ — с одной стороны, правительства и политика — с другой.

С японцами мы в основном встречались в ресторанах. В делегацию обычно входили капитан, помощник по политической части, старший механик и я, доктор-переводчик. Иногда Олег Николаевич брал кого-то из своих знакомых. Такой компанией и ходили по ресторанам.

В Японии есть правило, что фирма может тратить на представительские расходы пять процентов от дохода. И если она деньги не потратила, на следующий год сумму урезают, поэтому в конце года японцы частенько гуляют по полной. Приглашают всех, кого только можно, чтобы освоить выделенные средства. В ресторанах мы гуляли часто, с гейшами, со всеми делами.

А вот в жилом доме я только однажды побывал. В порту потребовалось какую-то медицинскую помощь оказать, и я познакомился с медсестрой-японкой. Она призналась, что ее мужу очень интересно посмотреть на русских, и пригласила в гости.

В японском доме стенка буквально в одну досточку. Грелись они так: в центре комнаты стоял очаг типа кастрюли, в нем горящие угли, а вокруг — одеяло, все кладут ноги под кастрюлю и греют их. Такое незамысловатое отопление.

Наши хозяева жили в доме из трех маленьких комнаток. Комнаты друг от друга были отгорожены ширмочками, такими передвижными конструкциями. Мы сидели на корточках, для нас накрыли стол. Муж разговаривал с нами, а жена отодвигала ширмочку, на коленях ползла с едой, подавала нам и уходила.

Могу сказать, что их жилье не произвело на меня большого впечатления. Особой разницы по комфорту городской жизни между нашими странами не заметил.

* * *

Мы получали боны (чеки Внешэкономбанка) и на них могли сходить в специальный магазин и что-то приобрести. Для дипломатов и специалистов, трудившихся за границей, работали магазины «Березка», а для моряков — «Альбатрос».

Чековые магазины «Альбатрос» относились к Министерству морского флота СССР. Они базировались в портовых городах и обслужи-

вали людей, ходивших в заграничные плавания. Как это работало? Во время рейса моряки получали валюту, а все, что не потратили, по правилам обменивали на боны, чтобы потом отоварить в «Альбатросе».

Государство ввело систему привилегий, чтобы люди шли в моряки и годами служили вдалеке от дома. Получение особых льгот стимулировало, к тому же моряки зарабатывали значительно больше, чем люди на берегу.

Я редко заезжал в «Альбатросы», так как мы покупали товары в основном за границей, там дешевле. Зайдешь ради интереса, помотришь, что там продается, купишь жевательную резинку, да и выходишь. Но однажды образовалось дело поважнее.

У моей мамы намечался день рождения, а она всю жизнь мечтала купить себе норковую шубу. Поскольку я приехал с бонами, то решил сделать маме подарок. Подъехал к магазину на папиной «Копейке» («Жигули» первой модели; выпускались в Тольятти с 1970 по 1988 год). Зашел внутрь, осмотрелся. Понял, что денег на шубу не хватает.

При выходе натолкнулся на менял. Официальная цена за морской бон — рубль, а мне предложили три рубля. Прикинул: даже если шубу не куплю, то хоть деньги заработаю.

Мы зашли с менялой в подъезд, дальше схема такая: я ему отдаю боны, он их пересчитывает, в обмен отдает соответствующую сумму в деньгах. Я считаю: не хватает одной купюры. Он удивленно: «Не может быть!» Берет деньги, сам пересчитывает — да, действительно не хватает. Начинает искать, шарит по карманам, находит недостающую купюру, при этом ломает пачку пополам, присоединяет к ней пустые листы и отдает мне. Я беру, второй раз уже не пересчитываю. Тут жулик якобы замечает ментов, и мы, конечно, разбегаемся.

Стали с женой пересчитывать деньги, смотрим: вместо 900 обещанных там всего 400 рублей. Мне обидно, выскочил — но куда там, никого нет, таких дураков, как я, немало. Но я же упертый, просто так дело не оставлю.

Подобные мошенники назывались «ломщиками». Они работали не только у «Альбатроса», но и у «Березок», которых насчитывалось всего четыре или пять в Москве, все адреса я узнал.

Поскольку я имел отношение к «Динамо», то рассказал знакомым спортсменам, как меня облапошили. Они успокоили: мол, какие проблемы, мошенники обязательно возвращаются на прежние места. Мы собираем команду — два боксера-тяжеловеса, два борца — и едем

в машине впятером. Подъезжаем к одной «Березке», ко второй, к третьей — в общем, ездили таким образом дня два. Пришлось ребят кормить-поить.

Наконец на третий день повезло — вижу, стоит мой обидчик. А у них по понятиям полагается так: если говоришь человеку, что тот обманул, он должен все отдать. Я подхожу, а двое моих «защитников» встали сзади, если куда рванется. Говорю: парень, ты меня не помнишь? Он дернулся — а куда бежать, ведь зажат кругом? К нему на защиту подтянулись двое своих, но мои тяжеловесы двинули им, а первого орла запихнули в машину.

Вывезли мы его на Битцу, привязали к дереву, забрали тысячи полторы рублей и перстень. Вот таким образом пришлось мне столкнуться в жизни с мошенниками.

Потом многих я видел в Бутырке и на зоне. Какие только они не разрабатывают комбинации, чтобы обмануть доверчивых граждан, то есть лохов. Очень хитрые жулики приезжали на гастроли из Харькова, чего только они не делали. Вот один пример.

Дефицитные ковры иногда продавались в ГУМе, который с одной стороны выходит на Красную площадь, с другой — в Ветошный переулок. Мошенники приехали в обеденный перерыв, поставили кассу, стол и табличку «Запись на продажу ковров».

Людям сообщили, что ковры поступят в продажу после обеда. Но во избежание очереди и ажиотажа предложили выбить чеки заранее, чтобы с ними потом подойти для получения товара. Обдурили таким образом человек двадцать, а ковер стоил — только представьте! — тысячу рублей.

Далее мошенники закрыли кассу, забрали стол и спокойно уехали. После окончания обеденного перерыва открывается дверь, люди ломятся в ковровый отдел, предъявляют чеки, а там продавцы в недоумении: какие ковры?

Подобных историй в тюрьме рассказывали массу, ведь там и ломщики сидели, и картежники — в общем, интересная компания. Я с тех пор усвоил одно: они всех нас за людей не считают, обмануть лохов — дело чести. Чем больше народа обманешь, тем больше гордости.

В период отпуска я старался потратить время с пользой и пройти специализацию. Поскольку работа врача на судне требует разных навыков, однажды я приехал на шесть месяцев и поступил в ординатуру по дерматовенерологическим болезням.

Со времен той ординатуры помню забавный случай. Учеба проходила в клинике Второго Московского медицинского института на Ленинском проспекте, 17. Сейчас там Московский научно-практический центр дерматовенерологии и косметологии.

У клиники любопытная история. До революции у одного богатого купца дочка заболела сифилисом. Сифилис тогда плохо лечили, и для того чтобы девушку не позорить и вылечить, а заодно помочь другим людям, ее отец построил в 1912–1913 годах двухэтажную больницу на 80 коек. Архитектором выступил Александр Мейснер. Лечебница долгое время носила имя главы купеческой семьи Михаила Ивановича Любимова. За клиникой находились небольшой сад и церковь. Церковь потом, конечно, отделили, а сад остался — для прогулок пациентов.

В Советском Союзе с сифилисом боролись строго: не начинали лечить до тех пор, пока больной не сообщал, от кого заразился.

Как-то к нам поступила очень красивая девушка, смесь татарочки с русским. Совершенно точно у нее был сифилис (так называемые «четыре креста» по результатам анализов), а источник она не называла. Я заметил, что ее навещает какой-то мужик на черной «Волге» — видимо, высокопоставленный чиновник. Он подъезжал на машине, она выходила к нему за угол. Но не сдавала его, так как это означало конец его карьеры.

Больные всегда могли отпроситься и погулять с родственниками в саду. Однажды она так отпросилась и пропала. Посещение родственников заканчивалось в шесть вечера, а ее нет ни в семь, ни в восемь.

А порядок жесткий: если сифилитик пропадает, дежурный врач обязан сообщить в милицию, чтобы беглеца начали разыскивать. Я, естественно, заявил.

И вдруг в 12 часов ночи приходит эта девушка, немножко поддтая. Я ей сообщил:

— Ну все! Раз вы не захотели лечиться в нормальном диспансере, значит, завтра вас переведут в закрытый диспансер. Там людей закрывают на ключ и не выпускают.

— Доктор, ну пожалуйста, не сообщайте!

— Поздно. Я уже позвонил, и теперь ничего не сделать. Идите спать.

Она уходит. Поскольку у нас дежурство с правом сна, я ложусь на койку в маленьком кабинете. Где-то в два часа ночи раздается стук в дверь. Я говорю:

— Кто там?

— Это я.

— Что случилось?

— Ой, мне плохо. Голова сильно болит.

— Ладно, подождите.

Я встал, оделся. Она зашла в кабинет и говорит:

— Доктор, ну простите меня, пожалуйста, я не буду больше!

— Уже бесполезно. Я в милицию сообщил.

— Делайте со мной что хотите, — снимает халат и стоит абсолютно голая.

Я на нее смотрю и говорю:

— Вы вообще понимаете, что делаете? Я — доктор. Вы — больная сифилисом с четырьмя крестами, и вы мне предлагаете вашу любовь? Вы хоть немножко соображаете?

Короче говоря, отправили бедняжку в закрытый диспансер, и больше я о ней ничего не слышал.

В другой свой отпуск я поступил на курсы зубных врачей в Одессе. Курсы успешно окончил, научился лечить зубы, что в море не раз пригодилось.

В целом старался все-таки каждый приезд использовать и для дела тоже. Сначала, конечно, погуляешь, деньги спустишь, а потом приходилось халтурить. Благо у отца имелась машина, занимался частным извозом, кстати, не очень-то законным в те времена.

Однажды прокутил все до копейки, даже не на что было купить билет на самолет, да и занять среди друзей не у кого. Пришлось обратиться к товарищу папы, дяде Жене, зубному врачу. Попросил в долг сто рублей, он дал, но отцу меня все-таки заложил.

* * *

В один из отпусков я точно не испытывал недостатка в деньгах. В конце 70-х годов наше родное правительство «для поддержания штанов» разрешило морякам покупать машины за границей. Началось, если

правильно помню, с Ленинграда, потом эту тему «пробили» одесские моряки, и наконец дошло до Сахалина.

И вот мы, три товарища — электромеханик Олешка, начальник радиции Вовка и я, — решили вместе копить деньги на машину.

Я заметил, что у японцев время от времени происходят распродажи автомобилей, так как места распродаж всегда огораживались цветными флажочками, и мы иногда заходили посмотреть. Как-то видим — в углу отдельно ото всех стоят несколько машин, их явно куда-то готовят. Я по-японски спросил, в чем дело. Оказалось, схема такая: если машина не продается полгода, то ее плющат и сдают в утиль по стоимости металлолома. Мы заинтересовались, можно ли купить. Сказали — можно, но надо подождать, пока автомобиль спишут.

Мы стали срочно копить деньги. Начальник радиции, электромеханик и доктор зарабатывали примерно одинаково, за пару месяцев скопили по 24 золотых рубля и пошли покупать машины. Понимали, что за такую цену не возьмем, поэтому на всякий случай я положил за пазуху своего плаща из кожзаменителя три бутылки водки.

Пока шли, начался дождь, я споткнулся и стал падать лицом вниз. Инстинкт сработал: я в воздухе перевернулся и упал на спину, чтобы бутылки не разбились.

Пришли к японцу, присмотрели три машины. Я выбрал длинный «Шевроле» — примерно на таком ездил Элвис Пресли. Спрашиваю, сколько стоит. Оказалось, больше, чем я накопил. Японец мнетя: за чем ему хлопоты — и так в металлолом сдаст.

Мы достали водку, выпили по рюмке, поговорили. Я стал рассказывать японские анекдоты, он посмеялся и говорит: ладно, в следующий раз возьмете. Мы — упрашивать: продай нам, пожалуйста. Ведь проблема в том, что мы к порту приходим не каждый раз.

Японец попросил открыть еще бутылку, мы выпили, и он сдался: ну забирайте. Взял с нас деньги, и мы, довольные, каждый на своем автомобиле, поехали на судно. Приезжаем — е-мое, машины! Тогда вообще автомобили считались страшным дефицитом, а тут еще японские!

Помню, как лихо выехал в поселок и поставил «Шевроле» у магазина. Улица шла вниз, и я встал перед фонарем. Проезжавший таксист так загляделся на мою тачку, что врезался в столб.

Мы поехали-поездили, а хранить-то машины негде. Ванино — город бывших зеков, воровство там процветало. У меня быстро пару зеркал отвернули. Я смекнул, что надо увозить машины, и вот мы их погрузили в контейнеры, забили досками и отправили: Олежка — в Одессу, я — в Москву, а Вовка — в Ярославль. Наши с Вовкой дошли, а у Олега машину вскрыли. Он, дурак, сложил туда все свое добро, включая магнитофон. Воры вскрыли контейнер, а машину-то им не открыть. Так они выбили переднее стекло и оттоптали все сапожищами. Олег тогда крепко расстроился.

К счастью, он электромеханик, руки на месте, отреставрировал, покрасил автомобиль заново, поставил пластмассовое стекло. Но ездить на машине оказалось невозможно, так как скапливалась вода и ничего не было видно. В конце концов он ее продал одному чудаковатому грузину, жившему в деревне.

У грузина во дворе уже имелись «Волга», «Москвич», «Жигули», а теперь еще поставил рядом иностранную тачку. А там у него куры ходят... На вопрос «Зачем?» отвечал: «Пусть все видят». Вот такой оказалась незавидная судьба японской машины Олега.

У Вовки уже не помню, как дальше пошло. А я, когда приехал в Москву в отпуск, некоторое время на своей щеголял. Яркая серебристая машина привлекала внимание. Ее ударили в процессе перевозки, но я нашел художника и он на месте вмятины нарисовал дракона серебристого цвета.

Как-то отправились на дачу, я за рулем, а рядом — слегка поддавший папа. Нас останавливает милиционер, подходит к отцу и говорит: «Да вы же пьете за рулем». А руля-то нет! Гаишник посмеялся, когда понял, в чем дело. Только-только начали появляться японские праворульные машины в Москве.

Вскоре перегорели лампочки, а резьба на них оказалась нестандартная. Стал думать, где можно лампочки взять. В японском посольстве, в гараже! Звоню:

— Здравствуйте, это посольство?

— Да, посольство.

— Скажите, пожалуйста, нельзя у вас в гараже лампочки купить? Я моряк, привез из Японии машину.

— Вообще-то ты не моряк, а дурак, и, пожалуйста, больше сюда не звони.

Кагэбэшник сидел, видимо, на телефоне... Мы все-таки лампочки поменяли. Потом полетел аккумулятор, а где возьмешь такой? Я достал танковый аккумулятор, поставил его на переднее сиденье, от него через окно шли провода, так и ездил. Когда настала пора уезжать на Сахалин, остро встал вопрос, где хранить машину. Оказалось, нигде.

Поехали с папой ее продавать. С первого взгляда она людям нравилась, броская такая иномарка, а как только подходили и видели, что руль с другой стороны, сразу шугались.

Но все-таки нам повезло. Пришел один парень, водитель, занимавшийся развозом хлеба. Уж не знаю, откуда у него накопилось столько денег, но он купил у меня автомобиль за 15 тысяч рублей, тогда как «Жигули» стоили пять тысяч, а «Волга» — 10 тысяч. Так я впервые разжился гигантскими деньгами.

Мы с папой, правда, за несколько месяцев все прогуляли. В те времена потратить 15 тысяч — это было сильно. Ну что делать, таковы моряки, живут широко.

Непутевая уборщица

Отдельная серия историй связана с уборщицей Верой Гавриловной. До такой степени она была длинная и худая, что, когда сидела, ноги ее будто три раза перекручивались. Любила читать стихи и всегда изображала интеллигентку. Как-то раз у нее заболела спина (видимо, застудила), и она купила разогревающую мазь «Финалгон». Пришла ко мне:

— Доктор, как пользоваться?

— Давайте я вам натру.

— Нет-нет, я стесняюсь.

— Ну возьмите где-то полсантиметра мази и вотрите в больное место.

Она не пожалела, выдавила аж половину тюбика и намазала себе спину. Ясное дело, припекать начало страшно. И Вера Гавриловна не придумала ничего лучше, как пойти в душ и смыть мазь. Представьте картину: она моется, вода течет вниз, и у нее начинается нестерпимое жжение в промежности.

Судно уже находилось в открытом море, ночью было довольно прохладно, и эта дура додумалась высунуть голый зад из окна каюты, чтобы охладиться! Старший помощник капитана Саша возвращался с вечернего обхода. Он решил, что над ним вздумали поиздеваться, и как дал кулаком по заднице! Вера Гавриловна, стоявшая в каюте на стуле, полетела так, что чуть не вышибла дверь головой.

С ее участием произошел еще один курьезный случай. В кают-компании, где питаются офицеры — штурманы, механики, доктор, начальники рации, — находился маленький буфет, там же стоял холодильник. Вся команда питалась в другом месте,

в столовой. Буфетчица Варя на ночь всегда нам оставляла попить-поесть. Мы же молодые ребята, бывает, ночью проголодаешься.

И вот ночью мне стало жарко и захотелось пить. Спросонья встал, пошел в буфет за компотом. Захожу и вижу: Вера Гавриловна открыла холодильник и что-то уплетает. Сделал вид, что не обращаю внимания, попил и ушел. Но фокус в том, что уборщице нельзя есть в кают-компании, я ее застукал фактически на месте преступления.

Минут через двадцать она стучится ко мне и оправдывается: «Борис Юрьевич, я там не ела, просто хотела лед взять, потому что у меня болит зуб, дайте мне что-нибудь обезболивающее». Я дал ей таблеточку анальгина, сказал, что через полчаса начнет действовать. Через час снова стук: «Борис Юрьевич, не прошло». Дал еще таблетку.

Через час опять заявила — все равно не прошло. Решил посмотреть, в чем дело. Зубы все нормальные абсолютно, есть одна коронка, под ней вполне приличный зуб, воспаления нет. Но она стоит на своем: «Болит, не могу спать, выдирайте!» Пришлось скрепя сердце выдрать здоровый зуб.

На самом деле ничего у нее не болело, она просто имитировала воспаление. Даже зуба не пожалела, лишь бы не обвинили в воровстве.

Сердце Лорочки

У нас работал один молдаванин Сева, а поваром числилась украинка Лорочка с великолепными формами. Она любила все острое. А молдаванин чудаковатый был, всегда жадничал, перца ей не давал. И вот один раз, пока Сева рубил мясо, Лора у него украла несколько пакетиков черного перца и спрятала себе в лифчик.

Приходит вечером ко мне: «Доктор, что-то сердце у меня болит». Я послушал, вроде все в порядке: «Ну раздевайся, посмотрим, что там у тебя».

Она открывает свою большую грудь, а та с одной стороны вся черная! Оказалось, не все пакетики вынула, перец растворился от жары и жег кожу. Вот тебе и сердце.

Разведчик во Франции

Случилось нам прийти во Францию, в город Брест, где расположена база военно-морских сил Франции.

Наш помполит увидел, что прямо из порта выходит французский флот, несколько десятков кораблей. Он обрадовался, лег в спасательную лодку, накрылся брезентом и стал фотографировать. Ему уже мерещилось, как генеральный секретарь Леонид Ильич Брежнев прикалывает ему орден за добычу выдающихся разведданных...

А когда мы вышли на берег в Бресте, увидели все эти корабли изображенными на открытках. Как он, бедный, расстроился!

Корейцы на Сахалине

Вторая история связана с корейцами. Япония в 1910 году аннексировала Корею, и корейцев в качестве рабочей силы завозили на Южный Сахалин, также принадлежавший Японии после войны с Россией в 1904–1905 годах.

Корейцы жили немного поодаль. Учились в наших школах, но проходили как иностранцы. Если владели машиной, то с белым номером. Для того чтобы поехать навестить родственников из города в город, им требовалось получить особое разрешение в милиции. Как бывших жителей враждебной Японской империи, чиновники СССР считали их неблагонадежными.

В Южно-Сахалинске в маленькой комнатке жил корейский старик, работавший дворником. Однажды к нему явились четыре молодых корейских парня, лет шестнадцати, и потребовали деньги. Он недоуменно: «Какие деньги?» Тогда они ему положили утюг на живот, и дед сдался: «За печкой возьмите». Добыча по тем временам оказалась громадная — аж 10 тысяч рублей.

Что сделали корейские подростки? Пошли утром в кинотеатр, купили себе четыреста билетов, чтобы никого в зале не видеть, взяли в буфете два ящика лимонада и два ящика печенья и стали смотреть кино.

Ясное дело, директор кинотеатра тут же сообщила в компетентные органы, парней повязали и нашли у них девять с чем-то тысяч рублей. На вопрос «Где деньги взяли?» они честно сказали, что у того деда. Привели их к нему, чтобы деньги вернуть, а он в отказ: откуда у меня, дворника, такие деньжищи?

В ходе расследования оказалось, что пожилой кореец являлся местным наркодилером.

Глава 16. Если повернуть время вспять

*Зачем руководитель израильского университета ввел специальные
пятиминутные занятия*

*Какие цитаты Владимира Спивакова, Тихона Хренникова и Игоря
Тамма следует помнить*

Почему нельзя переставать работать даже в преклонном возрасте

Счастливый сахалинский период: мы были молоды, ездили за границу, с удовольствием работали, гуляли, веселились, любили... Единственное — сожалею о том, что недостаточно рационально расходовал драгоценное время. В плавании доктору на судне делать особо нечего (если, конечно, кто-нибудь не заболел, но и тогда работы максимум на пару часов). Потом ты свободен. Интернета, чтобы мгновенно доставать информацию, не было, но наладить поток книг и учебников не составляло большой проблемы. Я вполне мог приехать в Москву, пойти в медицинскую библиотеку, накопировать десятки книг и взять с собой для изучения на Сахалин. Но не сделал этого.

Нельзя сказать, что я не учился. В отпусках подтягивал врачебные знания. Поскольку работа врача на судне требовала разных навыков, то в один год я учился в ординатуре по дерматовенерологическим болезням, в другой — на стоматологических курсах в Одессе.

Я единственный на корабле выучил японский язык: знал больше тысячи слов, чего вполне хватало для изъяснения с местными — они

понимали меня, а я их. Это позволяло повысить свою значимость на судне и облегчало контрабанду, так как я спокойно торговался с японцами. Я мог выучить язык в совершенстве, но не взялся за него всерьез.

Когда ходили в Канаду, я освоил порядка ста пятидесяти английских слов, нужных в мореплавании («вперед», «назад», «влево», «вправо» и так далее), и переводил капитанам, с которыми приходилось работать. Хотя в мореходных училищах все они сдавали экзамены по английскому, из знакомых капитанов языком владел только Олег Николаевич Бычков. Но дальше в английском я тогда не продвинулся, а он, как ни крути, сейчас основной язык в мире бизнеса. Очень жалею, что недостаточно развивал себя в то время. За десять лет можно черта придумать!

В книге «Бунт на “Кейне”» Германа Воука главный герой получает письмо от отца, умирающего от рака. Он предостерегает сына: «Если сможешь, запомни. Нет ничего, ничего более ценного, чем время. Возможно, думаешь, что у тебя его еще много в запасе, но это не так. Потерянные часы разрушают твою жизнь как в юности, так и ближе к концу, только в конце ты это сильнее чувствуешь и лучше понимаешь».

В молодости время тянулось долго. Но чем старше ты становишься, тем оно летит быстрее. В старости понимаешь, что оно мчится просто-таки со страшной силой. Я даже не замечаю, как протекает неделя, не говоря уже об одном дне. Только вроде встал — уже вечер.

Мой папа Юрий Алексеевич умер в 60 лет. И когда мне исполнилось шестьдесят, я взгрустнул, вспомнив его, и почти впал в грех уныния — все прошло, все сделано. На шестидесятилетний юбилей я пригласил товарищей-цыган из ансамбля «Ило»: Колю Васильева, Наташу Бузылеву. Я спрашиваю у Коли: «Слушай, ну как жить дальше?» И он успокоил меня: «Жить надо как и раньше. Шестьдесят лет — не тот возраст, когда что-то меняется». Прошло семь лет, они снова приехали ко мне на день рождения. И действительно, ничего не меняется, если ты активен, занимаешься делом.

Человек обязательно должен работать. Как только он уходит на пенсию, это первый шаг в могилу. Я помню мою маму. Она была востребованным врачом-дерматовенерологом, и перед ней всегда стоял пример одного знаменитого академика-уролога.

Урологические операции идут иногда по пять-шесть часов, и, чтобы не отвлекаться, доктора практиковали следующее решение: если врач хотел в туалет, он просил медсестру помочь ему помочиться в специальную раковину. Хирург быстро опорожнял мочевой пузырь и оперировал дальше, не тратя время на снятие перчаток, поход в туалет и мытье рук.

Когда академику стукнуло 80 лет, он уже не оперировал, а занимался платными консультациями в управлении хозрасчетных учреждений, где работала и моя мама. И вот он принимает больную, говорит ей: «Подождите минуточку», подходит к раковине, писает в нее, затем возвращается за стол и как ни в чем не бывало продолжает: «Я вас слушаю». В поликлинике разгорелся гигантский скандал.

Поэтому моя мама всегда считала: лучше уйти на год раньше, чем на день позже.

В 65 лет мама ушла на пенсию. И хотя прожила потом еще двадцать лет, потеряла былой интерес к жизни и понемногу угасала. Без работы, без ощущения собственной нужности ее жизнь стала пресной.

Приведу яркий пример благотворного влияния труда на здоровье. Роберт Летурно — великий американский изобретатель бульдозеров, землеройных машин, экскаваторов — попал в аварию, в которой погиб его водитель, а сам с несколькими десятками переломов лежал полностью загипсованный, но при этом работал с утра до вечера. Оказалось, что кости у него зажили в два раза быстрее, чем у обыкновенного больного. Если силы организма активировать на работу, они начинают одновременно бороться с болезнью.

А вот еще факты, уже из личных наблюдений. В Сахалинском пароходстве я видел много капитанов и по возможности отслеживал их судьбу после выхода на пенсию.

Что такое капитан? Он гладко выбрит, при галстукке, в свежей рубашке и отглаженных брюках и, соответственно, не сильно пьяный. Если будешь появляться нетрезвый или с бодуна, ясное дело, кто-то настушит или уважать перестанут, поэтому капитаны если даже и пили, то втихари и немного — пару-тройку дней максимум.

Из-за психологической нагрузки капитаны всегда мечтали уйти на пенсию. Приезжает капитан жить на дачу, а зачем там ходить в галстукке? Один обруч, державший его, лопается. Зачем на даче каждый

день менять рубашку? Второй обруч. Зачем на даче каждый день бриться? Третий. А почему бы не выпивать хорошенько и ежедневно? Четвертый обруч. Ни один капитан, за судьбой которых я следил, больше нескольких лет не прожил. Обручи, держащие нас в тонусе на работе, лопаются, и человек погибает. Поэтому ни в коем случае, пока ты соображаешь, нельзя уходить с работы, если не можешь переключиться на другой род деятельности.

Есть люди, которые после ухода на пенсию находят себя в иной ипостаси: работают на земле или пишут книги. Читал про римского императора Диоклетиана. Он в 305 году ушел в деревню, занявшись выращиванием капусты. Когда подданные осознали, как он им нужен, его снова позвали царствовать, но император сказал: «Если б вы знали, какая у меня уродилась капуста, то не стали бы приставать с такими мелочами».

Но не все на такое способны. Мужчины должны оставаться в профессии как можно дольше и уметь отвечать на вопросы, связанные со своим основным делом. Нельзя отрываться от жизни, потому что твои прежние достижения ничего не значат. Надо вести какой-то проект, оттачивать мастерство, не давать засохнуть навыкам.

Врач моей мамы Лариса Дмитриевна, заведующая отделением сердечно-сосудистых заболеваний в больнице № 23 на Таганке, лечила многих стареньких ученых и рассказывала, что люди они физически немощные, но прекрасно соображающие, потому что до старости не переставали тренировать мозг, читать книги, участвовать в дискуссиях.

То есть тренировка мозга позволяет до конца жизни сохранить ясность ума. Как с мышцами: если человек занимается физическими упражнениями, мышечная система у него и в старости будет в порядке.

Учитель Сахарова, академик Игорь Евгеньевич Тамм, говорил: «Голова работает хорошо, полна интересных мыслей, но никто не приходит и не спрашивает». Может быть, поэтому он и умер в 75 лет, не чувствуя своей востребованности.

Творческая работа — это такая же тренировка мозга, как и научная деятельность. Если же выполняешь рутинные функции, например работаешь охранником, сторожем, — ясное дело, голова слабо задействована. Но даже такая работа все равно продлит жизнь человека.

Один руководитель университета в Израиле ввел специальные пяти-минутные занятия и обязал студентов посещать их: «Я хочу, чтобы вы поняли: даже за пять минут реально успеть сделать что-то ценное».

Я, например, из-за проблем со сном сплю ночью урывками, но в моменты бессонницы читаю книги и решаю проблемы, возникающие в бизнесе: в старости я научился ценить каждый час.

Я думаю, если мой внук поймет значение времени в молодости, он станет ценить каждую минуту. Хотя, конечно, жизнь молодых наполнена интересными приключениями. В молодости не думаешь о смерти: кажется, что будешь жить вечно. Сексуальная энергия сильна, и не обращаешь внимания, что время уходит. Когда взрослеешь, начинаешь осознавать, что исключений не бывает: тот, кто родился, обязательно умрет. Но человек питает иллюзии и старается не примерять эту мысль на себя. Самая большая трагедия в том, что мы стареем, оставаясь в душе молодыми. Действительно, я себя ощущаю лет на двадцать пять.

Стареющий человек понемногу теряет часть радостей, например лишается общения с женщинами. Композитор Тихон Хренников говорил: «Любовь — главное, что нами движет, человеческие чувства неистребимы... Я давно вывел закономерность: музыка пишется до тех пор, пока есть сперма. Потом все: творчеству конец. Бог дал мне долгую жизнь и в этом смысле».

Если пропадают какие-то навыки, то уходит радость от работы, удовлетворение от результата. И становится немножко, как мне кажется, скучновато жить. Можно, конечно, заменить их другими радостями: поесть, выпить, поспать, почитать книгу, посмотреть интересную передачу или футбол. Но это все равно ограничивает. Ты не живешь прежней жизнью. Чтобы процесс старения замедлить, надо учиться пересматривать свой подход к привычкам, к удовольствиям, корректировать внешний вид.

В принципе, наука уже придумала средства борьбы со старостью. Например, морщины убирают с помощью зарядки, массажа, масок, пластической хирургии. Но этим, опять же, надо планомерно заниматься. Что сложного каждый день делать зарядку? Ничего, но мало кто способен на это.

К сожалению, большинство людей плывут по течению, и максимум, на что они способны, — это удовлетворять простые потребности. А вот

привычка всю жизнь напрягаться и что-то делать есть у единиц. Владимир Спиваков говорит, что раньше для поддержания формы скрипача тратил 15 минут в день, а в семидесятилетнем возрасте необходимы уже два часа. Это и есть «привычка напрягаться».

Только жизнь заставляет вырабатывать такое отношение. Когда знаешь, как бывает тяжело, пинать себя особо не надо. А ради чего пинать-то? В чем смысл жизни? На этот извечный вопрос я видел десятки ответов, интересных высказываний. Мне ближе такой: смысл жизни в самой жизни. Ты живешь, и это уже хорошо. Значит, так надо Богу и тебе.

Выпьем, братцы, выпьем тут,
На том свете не дадут,
Ну а если там дадут,
Выпьем, братцы, там и тут.

Мне также очень нравится высказывание, что смысл жизни — быть всегда готовым. Жизнь ставит перед тобой какие-то задачи, а ты должен быть всегда готов их решать. А для того, чтобы их решать, чтобы твоя воля не ослабла, надо каждый день делать над собой усилие.

Например, не хочется заниматься гимнастикой, но ты должен себя заставить, должен тренировать свою волю. Не хочется тебе два часа в день ходить пешком, а надо.

Ну, пофилософствовали — и хватит. Возвращаемся в 70-е годы на Сахалин.

Наркотики в СССР

В 1990-х годах наркотики станут бичом России, но в советские годы эта тема почти не обсуждалась. Даже врачи тогда не слышали, что наркотики могут стать причиной пагубного пристрастия. Мы знали, что их назначают пациентам для облегчения сильных болей и что они вызывают привыкание, но не предполагали, что наркотические средства применяют в обычной жизни.

Заходя в порт, мы шли компанией в ресторан, и почти у каждого была знакомая официантка. Девушки знали, что мы приплачиваем сверху, подарочки привозим — кто жевательные резинки, кто косыночку, кто мохер, поэтому для нас всегда находилось свободное местечко.

Мы получали столик на четыре человека, а нас меньше десятки редко бывало. В ход шли все запасные стулья администратора, стул гардеробщицы и даже ящики из подсобки. Веселые, хорошие компании, танцы до упаду.

Однажды пришли в ресторан, а «наша» официантка заболела. Что делать? К нам подходит симпатичный парень и предлагает обслужить: мол, знает, что мы постоянные посетители. Находит местечко. Несмотря на тотальный дефицит всего, мы ни в чем отказа не имели. Захотели полусладкого шампанского — пожалуйста, чыппенка табака — извольте. В тот раз тоже погуляли как короли.

Я решил отблагодарить официанта и предложил ему деньги, а он не берет. Мне ничего лучше в голову не пришло, как пригласить его к нам на судно, угостить икрой, рыбой, поговорить по душам. Он согласился, но попросил разрешения взять с собой друга. Хорошо, нет проблем.

Приходит он с товарищем, тоже высоким симпатичным парнем. Я накрыл поляну, предложил ребятам выпить. Они неожиданно ответили, что не пьют. Вот те раз, думаю: денег не берут, водку не пьют. Что же тогда? А вот что.

На судне у доктора всегда хранились аптечки на случай войны на каждого члена команды. В комплект входили, во-первых, препараты против болевого синдрома — в частности, омнопон, наркотический анальгетик; во-вторых, противостолбнячная сыворотка; в-третьих, антибиотики. Я получал лекарства на весь экипаж. Каждый год просроченные препараты я списывал, выкидывал и брал новые.

У меня под кроватью в лазарете валялось штук десять таких мешков. И вот наши гости выдают странную просьбу — отдать им старый мешок с лекарствами, а там лежало десять упаковок омнопона по пять миллилитров. Ну я отдал.

Потом они попросили разрешения закрыться в лазарете. Думаю: мало ли что, наверное, триппер подхватили, но не хотят говорить. Видимо, антибиотик себе будут колоть. Отдал им все и пошел к своим пить водку. Мы загулялись, про гостей забыли, а тут объявление по пароходу: снимаемся с якоря, посторонним покинуть судно.

Я вспомнил про ребят, отправился в лазарет, а дверь снаружи не открывается, так как изнутри ключ торчит. Мы взяли отверточку, ключ вытолкнули, я запасным ключом дверь открыл, смотрю — они оба в прострации: один валяется на кушетке, а второй стоит. Что такое? До меня дошло, что они обкололись лекарствами.

В общем, надо их выводить, судно отходит. Стали подгонять: «Все, ребята, пора уходить». Им нужно по трапу идти сначала прямо, потом свернуть. А они же обкуренные, один не свернул вовремя и свалился с трапа, а там высота метра четыре. Упал на угольную кучу и не дышит. Я в ужасе подбегаю, а он, оказывается, спит: прямо в полете уснул. Второй залез под один из вагонов, что рядом стояли (мы незадолго до этого грузили в них уголь). Попытались вытащить — не вылезает; потом вообще на рельсы лег и стал отжиматься. Все смотрят, смеются. Говорю капитану: «Олег Николаевич, они пьяные, их надо проводить». Мы подошли к портовой проходной, дали денег вахтерше, говорим: «У нас ребята напились, пусть отоспятся». Она их в свою сторожку положила, не знаю, что с ними там дальше случилось.

А где-то через пару недель к нам пришли с проверкой сотрудники КГБ. Оказывается, горе-официанты залезли в школу, нашли лекарства, которые детям на занятиях по военному делу показывали. Их поймали с поличным при вскрытии упаковок, и началась массовая проверка. Меня вызвали, спрашивают: «Наркотиков нет?» — «Нет». Все равно пошли проверять. Но зря: акты на списание у меня имелись. Если бы узнали, что произошло с официантами на корабле, как пить дать сел бы за хранение, доказывай потом, что не верблюды.

Разгрузка цемента

Однажды мы пришли на Курильские острова, лежащие между Камчаткой и японским островом Хоккайдо. Суровый морской климат, холодно, высокая влажность. Там обычно разгружали продукты, а также цемент. Цемент клали на дно трюма и разгружали только в спокойную погоду. И вот, когда весь пароход уже почти разгрузили, осталось 20 тонн цемента. Если вдруг начался бы шторм, пришлось бы от него уходить и ждать, вплоть до нескольких дней, пока не закончится, а потом снова прийти разгружаться.

Время терять не хотелось. Капитан торопит: «Ребята, давайте последний плашкоут быстренько». Плашкоут — это грузовое судно с малой осадкой, для погрузочно-разгрузочных работ.

Несмотря на то что я не был ни штурманом, ни механиком, меня из-за моей активности всегда назначали бригадиром по разгрузке. Так произошло и в тот раз. Хотя, понятно, не положено доктора назначать. Мы быстренько погрузили 20 тонн на плашкоут, а к берегу из-за рельефа подойти было нельзя. Пришлось поставить деревянные сходни: расстояние между берегом и плашкоутом метра три.

Ясное дело, что цемент разгружаешь в самой плохой одежде, мы все в пыли и в мыле, ведь бегом 20 тонн надо разгрузить, а нас всего трое. И вот мы носимся, разгружаем цемент под навес, а тут, как назло, идет пограничный наряд: лейтенант, собака и два сержанта-сверхсрочника. Курильские острова ведь пограничная зона.

У нас спросили документы. Я оправдываюсь: «Товарищ сержант, какие документы, паспорт с собой не возьмешь, он тут же промокнет под дождем». А он в ответ: «Нет, не положено, значит, вы арестованы». К счастью, лейтенант поумнее оказался, посмотрел, как все старательно бегают, и решил, что настоящие шпионы так усердно работать не будут. В итоге они дождались, пока мы разгрузились, проконтролировали посадку на катер и отъезд.

Привычка работать так и осталась на всю жизнь. Наше поколение никакой работы не боится. Надо копать — будем копать. Надо грузить — будем грузить. Надо руководить — будем руководить.

Глава 17. Наш капитан

Где Олег Николаевич Бычков потерял свои сбережения после выхода на пенсию

Почему у нас с капитаном возникло недопонимание во время работы в «Ростагроэкспорте»

Как закончило свою жизнь судно «Антон Буюклы»

Не могу не рассказать про великого человека Олега Николаевича Бычкова, нашего капитана. Мы с ним десять лет ходили, и только в нескольких плаваниях я не принимал участия (например, в походе за зерном в Канаду), а затем, спустя годы, вместе работали в «Ростагроэкспорте».

Несмотря на его низкий рост, женщины Олега Николаевича любили со страшной силой, а члены команды уважали за профессионализм и справедливость. Я всегда к капитану относился почтительно, и он ко мне тоже проникся добрыми чувствами. Иногда капитан хочет посидеть, поговорить по душам, выпить, а на судне сделать это, по сути, не с кем. Штурманы, механики — подчиненные, зато врач — фигура независимая, капитан же не будет отдавать ему приказы, как людей лечить. Тем более я человек разговорчивый и, самое главное, никогда чужие тайны не выдаю — могила.

Капитан на судне — царь и бог, может посадить, а может и женить. В прямом смысле. Олег Николаевич смотрел, чтобы женщин с корабля не обижали. Если видел, что кто-то к девчонке ходит, выяснял,

насколько серьезны планы. Планировал парень жениться — тогда пожалуйста. Если нет, то похождения с его стороны не приветствовались.

За все, что случится на судне, отвечает капитан. Судно стоило в районе пяти миллионов долларов. Представьте, оно вдруг затонет или получит повреждение! Назначается серьезное расследование, и в случае обнаружения халатности тюрьма капитану гарантирована. Поэтому капитаны всегда находились в напряжении, втайне мечтая об уходе на пенсию. А поскольку у капитанов на Сахалине год шел за два или полтора, на пенсию они могли отправиться в 50–55 лет.

Но Олег Николаевич плавал дольше — лет до шестидесяти. Так как в начале 90-х годов Сахалинское пароходство распродали, он нанимался в иностранные компании, стал ллойдовским капитаном, то есть капитаном высшей градации, и его направили на самую сложную работу — на суда, перевозящие вышки.

Механизм такой: судно подсаживается под вышку, набирает воду, потом ставится вышка, судно всплывает и идет с этой вышкой. Представляете, какой там центр тяжести? Самое главное — не попасть в шторм. Корабли всегда идут вдоль берега и прячутся от шторма за островами.

И однажды Олег Николаевич «попал». Судно не успело убежать от шторма, и его с вышкой на борту понесло на скалы. Только за счет своего капитанского умения Олег Николаевич буквально в считанных метрах отвернул корабль от скал и спас его. Но сердечко уже не выдерживало таких стрессов. После того злополучного плавания его комиссовали.

В Мариуполе, на берегу Азовского моря, отставник купил себе квартиру, гараж, дачу. За всю свою капитанскую жизнь он скопил где-то 30 тысяч долларов — по тем временам колоссальные деньги. Активизировавшиеся в то время банкиры-аферисты пообещали ему 20 процентов дохода в год, а это с тридцати тысяч — шесть тысяч долларов, очень хороший доход. Тогда и 500 долларов считались огромной суммой.

Под воздействием профессиональных уговоров Олег Николаевич все свободные деньги вложил в банк «Чара». По сути, в банальную финансовую пирамиду. Начав принимать деньги под высокие проценты с 1993 года, уже год спустя банк прекратил все выплаты. От его дея-

тельности пострадали десятки тысяч вкладчиков, в том числе звезды шоу-бизнеса.

Я активно помогал, подключил все свои связи, чтобы хоть какие-то деньги вернуть. Отдали, конечно, копейки, около тысячи долларов. Примерно в это же время Олег Николаевич заболел раком — возможно, от расстройства. Мы его пролечили, и рак остановился.

После всех перипетий я пригласил Олега Николаевича работать со мной, заниматься дистрибуцией. Закрепил за ним примерно 45 магазинов.

Когда мы раскручивали линейку сырков «Б. Ю. Александров», между нами возникло небольшое недопонимание. Многие в компании не верили, что сырки, стоящие в два раза дороже обычных, будут продаваться, ведь наша обычная стратегия состояла как раз в прессинге рынка за счет невысоких цен на сырки «Ростагроэкспорт». Я повсюду воздействовал на реализаторов, но они не верили, дело не шло, о чем мне постоянно докладывали.

Я продолжал давить, но реализаторы сопротивлялись, а Олег Николаевич — больше других. Как-то раз я пришел в баню, где он парился с руководством района. Олег Николаевич стал меня упрекать: мол, мы столько для тебя денег зарабатываем, а ты заставляешь делать что-то сомнительное. Мне неудобно стало, но я парировал: «Так, во-первых, деньги вы зарабатываете для себя, вы на это живете; во-вторых, скажите, пожалуйста, когда вы были капитаном, я когда-нибудь себе позволял разговаривать в таком тоне?» А он человек умный, сразу понял, что лишнее сказал, и ушел.

И что вы думаете? В конце концов Олег Николаевич стал лидером по продаже сырков «Б. Ю. Александров», потому что у него в сети отличные магазины. Покупатели распробовали продукт и стали брать постоянно.

К сожалению, он ушел из жизни по разгильдяйству нашей медицины. Из-за больных почек ему постоянно требовался диализ. Принцип диализа такой: в вену вводится игла, через нее течет кровь, которая проходит через специальные очистительные среды и потом возвращается внутрь. А без этого не выводится азот и человек погибает. Несколько раз в неделю Олег Николаевич ездил на диализ и лет семь-восемь нормально жил: работал, шустрил, даже отдыхал в специальных

санаториях, где есть необходимые аппараты, или поблизости от диализного центра.

И вот однажды Олег Николаевич в очередной раз поехал на диализ, и, видно, у него оторвался тромб, попал в сердце, случился обширный инфаркт. Но Олег Николаевич был настолько активным, что никто даже не понял, не обратил внимания. День или два он проходил и умер фактически на ходу.

Алла Викторовна, его жена, пришла ко мне и спрашивает: «Борь, можно я продам реализацию?» Я ответил: «Нет, Алла, ни в коем случае. Я, конечно, выкуплю у тебя ее в момент, но если продашь — погибнешь, тебе делать нечего, ты со своим горем одна останешься. Поэтому пусть у тебя реализация будет». Ей за трехкомнатную квартиру платить, у нее две девочки, которым тоже надо помогать. И я оставил реализацию, мы всячески помогали Алле, и сейчас она более-менее оклемалась, что-то делает.

Старшая дочка капитана Оксана Бычкова стала известным кинорежиссером, получала награды за свои фильмы. Все хочет приехать, снять фильм об отце. Я этот порыв поощряю: давай, дерзай, пока живы те, кто может рассказать о нем. К сожалению, она откладывает, но, даст бог, соберется.

Пока капитан был жив, я собирал на своем заводе всех бывших моряков, оплачивал им дорогу. Олег Николаевич поддерживал морские традиции, и каждый год в День морского флота мы встречались.

Кстати, у меня на производстве работали помимо капитана еще старший помощник, электромеханик, начальник рации, буфетчица Варя Захаревич, уборщица Света и другие. По возможности я всех подтянул с нашего судна, помогал им с деньгами на квартиру, устроил на работу.

На каждый праздник мы выстраивались, поднимали наш флаг, слушали «Прощание славянки» и за рюмкой вспоминали прошлое. Пели песни про Сахалин, вспоминали, как в 1979 году праздновали десятилетие корабля «Антон Буюклы»:

Пусть бежит мимо бури наш «Антон»,
Не горюет, и шторма ему все нипочем.
Десять лет он справляет и к себе приглашает
Посидеть нас за круглым столом.

На «Антоне» в этот вечер все танцуют и поют,
К сожаленью, день рожденья только раз в году.
Прилетят телеграммы от друзей, крестной мамы,
СМП поздравляет опять.
День рожденья пусть длится, экипаж веселится,
Будем долго его вспоминать.
Надоели «Антону» Магадана просторы,
И сегодня за круглым столом
Мы желаем «Антону» дальних рейсов веселых
И семь футов ему под килем.
Эх, в пролив бы нам Босфора и в Египте побывать,
Мы желаем вам загранички триста раз подряд.

Однажды собралось человек тридцать из тех, кто вместе со мной разделял горести и радости корабельной жизни. При взгляде на них меня охватила нестерпимая грусть из-за того, что случилось с нашей страной и моими товарищами. Просто беда: люди уже в возрасте, пенсии минимальные, а ведь это моряки.

Ну а что стало с нашим судном «Антон Буюклы»? Под российским флагом корабль ходил вплоть до октября 1998 года, а затем отработал еще десять лет под именем героя в Камбодже. В 2008 году «Антон» разделили на металлолом в Читтагонге.

Боцман Юра

Часто мы храним в памяти определенные жизненные эпизоды именно благодаря неординарным людям, окружающим нас. Вспоминаю нашего легендарного боцмана Юру Морозова. Его светлые глаза с похмелья становились молочными. «Мои глаза как два тумана», — иронизировал он.

Веселый мужик, прекраснейший человек. К большому сожалению, умер от рака желудка. У него остались жена и двое детей. Как-то звонит мне его жена и говорит: «Борис Юрьевич, не можете помочь деньгами? Памятник поставить хотим. Нужно 80 тысяч, у нас такой суммы нет». Вот печаль и негодование: человек всю жизнь отдал морю, а родственникам не на что ему памятник поставить.

С Юрой часто случались веселые истории. Однажды мы были на каботаже — это когда судно находится во внутреннем плавании, без выхода за границы страны. Кстати, интересно, что в СССР каботаж в Черном и Азовском морях считался плаванием в одном море. Так же дело обстояло, например, с Японским, Охотским и Беринговым морями.

Зимой мы обычно возили лес в Японию, а летом ходили на снабжение Курильских островов, Магадана. На Курилы мы приходили летом, потому что зимой туда не добраться. И как-то случилось летом везти шампанское брют. Мы тогда и не знали, что за шампанское такое, всем советским людям известны были только сухое, полусухое, полусладкое — и все. А тут какой-то брют, да еще в необычной упаковке, в деревянных ящиках, доски толщиной в два пальца, солома внутри — словом, настоящая экзотика.

Вот приходит наше судно по назначению с грузом в пять тысяч тонн, а разгружать некому. Нет свободных рук, потому что в это время обычно идет путина. Практически все мужики заняты ловлей, все на заработках. Зима для такого занятия — пустое время.

В связи с этим нам часто предлагали так называемый самовывоз, чтобы моряки своими силами выгружали товар. Приходилось всем членам команды, свободным от вахты, подрабатывать на разгрузке. На судах имеется специальное устройство, состоящее из грузовых стрел, лебедок и необходимого такелажа. Вот мы и сидели — кто-то внизу, в трюме, за грузчиков, а боцман, как правило, на лебедках.

Небольшой экскурс в историю. На Сахалине и на Курилах долгое время находились японцы. Они построили там удобный причал, все обустроили, а потом наши отвоёвали острова. Представьте себе причал на острове, где все время бьет прибой. Чтобы причал не разрушался, там устроили трубы, или лазы, используемые как амортизаторы.

Однажды кто-то по пьянке ночью провалился в трубу, и какой-то умник дал приказ все трубы засыпать. И причал постепенно разрушило волнами. Поэтому к островам не могли нормально подойти корабли. Приходилось выкручиваться: корабль вставал на рейде, к нему подплывали небольшие баржи, на которые перетаскивали груз. Поскольку баржи маневренные, они аккуратно подходили к берегу и благополучно выгружались.

Так как летом для приемки грузов катастрофически не хватало людей, бывало, приезжали на подмогу даже сами директора магазинов, а иногда привлекали любого свободного сотрудника: продавца, уборщицу.

Из-за постоянного волнения на море — в районе двух-трех баллов, больше обычно летом не бывает — имели вынужденные потери товара из-за боя, их потом списывали. Если опытный директор магазина приезжал, он за разгрузку шампанского давал несколько бутылок капитану и членам команды — по бутылочке, попробовать.

То же самое правило относилось к любому товару, и всегда это благополучно списывалось капитаном вместе с приемщиком и директором магазина. А если на разгрузке присутствовала, например, уборщица, то кто ей будет рассказывать, что там списывается и в каком количестве?

Помню, как одна такая законопослушная уборщица четко выполняла указания по приему товара. Мы ее просили: «Баб Мань, дай попробовать бутылочку шампанского, мы не знаем, что такое брют». Она отвечала категорично: «Нет, нельзя и все!»

Тогда приходилось действовать радикально: берем ведро, я застилаю его марлей, боцман Юра поднимает груз с шампанским, а грузовые стрелы-то качаются, и я команду: «Юра, давай!» И он так давал о борт лебедкой, что билось сразу несколько ящиков. Мы недолго думая подставляли ведро, и оно наполнялось шампанским, а все стекло оставалось на марле. Вот так могли целое ведро шампанского выпить!

Наш боцман Юра служил в каких-то особых войсках, где облучился и рано облысел. Однажды мы пошли в ресторан во Владивостоке. А туда завезли помидоры — вы не представляете, что такое помидоры для сахалинцев, мы всегда там ели сушеную картошку, иногда из нее пюре для разнообразия делали.

Порция помидоров объемом буквально в полкулачка стоила немало — рубля два или три. Ну, мы взяли по одной порции, по второй, по третьей, под водочку хорошо пошло, и тут, как назло, кончились деньги. Мы решили бросить жребий на спичках, кому возвращаться на судно за деньгами. Выпало боцману Юре. На судне боцман надел купленный в Польше парик, взял деньги и через пару часов вернулся. А вечером во Владивостоке в ресторан попасть практически невозможно, все забито. Он подходит — стоит длинная очередь, а мы внутри сидим и ждем его.

Боцман стал отчаянно барабанил в дверь. Швейцар спрашивает: «Чего тебе?» Он просит: «Позовите вашу официантку, я уже в ресторане был». Ему зовут официантку, он ей объясняет, что внутри сидит его компания, а она — ни в какую, мол, не видела я тебя. Тут он срывает парик, показывает лысую голову, она его сразу узнает и разрешает войти.

Юра в ресторане закадрил какую-то девочку, но, видно, был не его день. Когда он провожал даму, она споткнулась на трамвайных рельсах, машинально схватила его за волосы и сорвала парик. На этом вся любовь закончилась.

Собака Рында

Вспомню про замечательную собаку по кличке Рында, жившую у нас на «Антоне Буюклы».

Вообще-то рында — это судовой колокол, в него бьют, например, при плохой видимости. Без локоаторов в тумане это единственный способ избежать столкновения судов. Рындой также обозначают время («бьют склянки») и подают сигнал в случае пожарной тревоги. По устоявшейся традиции на судах моряки до сих пор применяют этот дедовский способ, хотя сейчас уже есть современные средства: локоаторы, световой и звуковой сигналы.

На нашем судне работала Варя Захаревич, буфетчица. Ее муж-летчик при исполнении задания разбился. Оставшись одна, она решила завести собаку. У нее появилась дворняга Рында — как и многие дворняжки, преданная и смысленная. Поскольку Варя была буфетчицей, то могла кормить ее всякими деликатесами. Например, с помощью пельменей демонстрировала команде благородство кровей своей собаки. Рында брала лапой пельмешку, разрывала ее и ела только мясо — в этом и состояло «благородство».

Но против физиологии никакая порода не устоит. В очередной раз у Рынды началась течка, и в портовом городе Корсаков ей приглянулся один кобелек, с которым она и убежала. Ясное дело, пес ее покрыл. Мы ушли в плавание и вернулись только через месяц.

А она же домашняя собака, еду сама добывать не умеет, поэтому сильно изголодалась. Вспоминается, как мы подходим к берегу, а она на холме стоит, хвостом уже машет, приветствует. Спускается трап, наша благородная Рында пулей бежит

по трапу, прямиком на кампус, там в помойное ведро морду сует и давай наворачивать. Испарилось все благородство, когда жрать захотелось.

Вскоре Рында родила десятерых щенят. Мы спрашиваем буфетчицу: «Варюх, кто?» Она торжественно объявляет: «Все мальчики!» Ну хорошо, что мальчики. А когда вынули, оказалось — все девочки! По неопытности Варя за письки принимала хвосты. Мы смеемся: вот что значит — практики нет, не можешь отличить мальчика от девочки.

В общем, Рында у нас была любимицей, при этом собака очень спокойная, дети обожали ее. Когда ко мне на корабль приехал сын Костя, он все ходил за собакой и приговаривал: «Рында, Рында». В общем, довел ее немного, она его за зад и прикусила. Костя прибегает с криками: «Ой, меня укусили, ой-ой». Я скомандовал: «Снимай штаны, мало ли, бешенство». Он стягивает штаны, я пальцем показал на здоровое место: сюда укусила? Он отвечает — да, сюда. Стало понятно, что это больше испуг.

Глава 18. Россия — не Америка

Какое пособие получали в Америке эмигранты из России

*Почему успешные в России люди не добиваются успеха за границей
(за исключением ученых)*

*Как нам остановить поток уезжающих умных людей и вернуть тех,
кто уже работает за границей*

О периоде после службы в Сахалинском морском пароходстве я уже рассказал в главах 2–5. Он охватил производство нелегальной водки, Бутырку, зону и первые попытки найти себя в бизнесе, легализованном во второй половине 80-х. Поэтому сразу перенесемся в начало 90-х: опасное время, когда страну покинули многие наши соотечественники, в том числе и моя мама.

Предыстория этого отъезда выглядела так. Во времена так называемой хрущевской оттепели бабушка Геля, родная сестра маминого отца, прислала маме Риве Яковлевне приглашение из Америки. Для поездки требовалось пройти ряд инстанций и подписать нужные документы. Отчетливо помню все этапы, так как ходил везде вместе с мамой.

В том числе обязательным являлось получение трех подписей с работы: секретаря комсомольской организации, секретаря профсоюзной организации и секретаря партийной организации. Первые два подписали, а третий — тоже еврей, заведующий отделением — отказался, сославшись на ухудшение отношений с США из-за Карибского кризиса октября 1962 года.

Но идею поехать в США моя мама не оставила. Когда развалился Советский Союз, в подъездах появились надписи «Бей жидов, спасай Россию». Мама испугалась, что снова, как в начале века, начнутся еврейские погромы, решила не испытывать судьбу и подала документы на получение вида на жительство в США.

Американцы приветствовали еврейскую иммиграцию, предоставили маме вид на жительство и, что удивительно, дали мне как сопровождающему трехмесячную визу, хотя многие в те времена получали визы и оставались в Штатах нелегально. Я задерживаться не собирался, так как вел дела в Москве, и просто полетел провожать маму.

Ей официально разрешалось взять с собой 200 долларов, а мне — 500. Зная мою аферистичную натуру, мама умоляла: «Только не бери больше, а то на таможне деньги найдут и тебя не выпустят».

Я, дурак, послушался, и мы приехали в США с семьями долларами в кармане. В организации «Наяна», помогающей беженцам, охотно приняли заявку, но оформление документов, как у них всегда бывает, затянулось. А денег у нас — в обрез.

Мы сняли маме однокомнатную квартиру в Нью-Йорке на первом этаже дома в плохом районе, где вместе с крысами и тараканами обитали бедные пуэрториканцы. За квартиру просили 400 долларов в месяц и еще столько же в виде предоплаты за следующий месяц. Я каждый день ходил в «Наяну», чтобы получить материальную помощь. Дилемма стояла простая: проезд на метро стоил доллар и хот-дог стоил доллар. Я всегда выбирал хот-дог и шел пешком до «Наяны» 15 километров туда и 15 километров обратно. Стоптал в Америке три пары ботинок, привезенных с собой из России.

В очередной раз придя в «Наяну», я объяснил всю безвыходность нашей ситуации. Местный функционер, сорокапятилетний бородатый еврей славянского типа, не желал войти в наше положение:

— Порядок есть порядок. Надо ждать.

— Скажите, пожалуйста, а вы-то сами когда сюда переехали?

— Мои родственники эмигрировали из Жмеринки в 1928 году.

— Так в чем разница между нами? Ты просто приехал сюда на 50 лет раньше. Что ты из себя воображаешь?

Я перешел на «ты» и буквально вскипел, а он, видать, понял, что появился неплохой шанс быть побитым, и подписал мне чек на оплату

квартиры. Надо отдать ему должное, он все-таки помог нам с мамой выпутаться. Позже, при случае, мы даже обнялись.

Началась эпопея с заменой документов. В Америке на низших административных должностях, особенно с иммигрантами, работают неграмотные люди, и они умудрились сделать ошибки во всех документах, выданных моей маме. В самом главном документе неправильно написали фамилию, магнитная линия на карточке не работала. Мне пришлось бегать по инстанциям и исправлять, а американская бюрократия еще хлеще советской.

Я постарался хоть как-то привезти мамино жилище в порядок. Купил цемент и замазал дыры, чтобы крысы не лазали. Нашел мебель для квартиры. Ненужную мебель американцы перед отправкой на свалку выставляют на улицу, и нуждающиеся бесплатно забирают ее, в этом нет ничего предосудительного. Я притащил диван, стулья, стол, даже нашел очень красивую лампу.

Все равно уезжал с тяжелым сердцем, такое тоскливое впечатление производил район, где поселилась мама. Ужасно грустно оставлять в неприятном месте родного человека. В России нет такого явного контраста, а в Нью-Йорке заселение идет пятнами: вот красивая улица, квартал состоятельных итальянцев, через пару кварталов — грязь, вонь, обитают бедные негры и появляться белому небезопасно.

Через три месяца я прибыл в Россию, собираясь вернуться к маме уже с нормальной суммой и переселить ее в нормальную квартиру. Мама получала от американского правительства 500 долларов в месяц, и 400 сразу уходили за жилье. Оставалось всего 100 долларов — мягко говоря, не разгуляешься.

По возвращении домой сразу подал документы на американскую визу, но неожиданно получил отказ. Я попытался достучаться до консула — не получилось. «Решение консула не обсуждается», — заявили клерки. И так меня мурыжили два года, постоянно отказывая в визе, а мать там, бедная, одна еле-еле сводила концы с концами. Пробовали передать 5000 долларов через какого-то поляка, но он оказался нечестным на руку и деньги просто украл.

Я не находил себе места от безысходности. В результате решил покупать квартиру для матери через брата Юрия Александровича Изачика, живущего в Америке. Попалась очень хорошая женщина Раиса (если жива, дай бог ей здоровья), продающая квартиру. Я ей сказал: «Куплю

у вас квартиру, но меня в вашу страну не пускают». Она посоветовала: «Подавайте документы. Если будет отказ, вы мне скажите».

После очередного отказа Раиса стала звонить консулу и послу, спрашивала: в чем дело, почему не пускаете? Объясняли тем, что я в Америке три месяца жил и работал, что запрещено. Пытался доказать, что в России обладаю бизнесом, материально обеспечен, зачем мне в Америке еще работать. К счастью, Раиса оказалась не робкого десятка. Она страдала посла тем, что, как честный налогоплательщик, пожалуется в Конгресс, дойдет до суда. Короче говоря, достала она посла, и мне наконец-то поставили визу.

Я приехал, купил матери хорошую квартиру на Брайтон-бич на берегу моря, оставил ей побольше денег на жизнь, в общем, окончательно решил бытовые проблемы. Прямо камень с души упал.

Возникло естественное человеческое желание хоть одним глазом посмотреть на родственников в городке Шарон. Интересно же — какие они, отпрыски бабушки Гели, родной сестры моего дедушки Яши. Но тогда, в 1993 году, компьютеры и интернет не имели широкого распространения, и я так и не нашел адресов. Но мечта когда-нибудь познакомиться со своими троюродными братьями (или сестрами — не знаю) осталась.

Я маме советовал: «Позвони, напиши им. Пусть они сейчас тебе помогут, а я им отдам деньги». Но она очень гордый человек. Сказала: «Поеду, когда смогу ни о чем не просить». Такая семейная черта.

Мама привыкла жить экономно. Иммигрантам давали продовольственные карточки на 100 долларов в месяц. И мама ухитрялась еще и возвращать часть денег наличными. Допустим, в магазине продавали хлеб по 50 центов, она расплачивалась талоном на один доллар, брала хлеб, а сдачу получала мелочью. Каждый месяц у нее накапливалось долларов по тридцать. Когда я приезжал, она мне все пыталась сэкономленные деньги вручить. Ясное дело, мать всегда готова отдать последнее.

Неоднократными благополучными возвращениями в Россию я заслужил благосклонность американского посольства, мне стали беспрепятственно оформлять визы, и я часто, пять-шесть раз в год, приезжал к маме. Она, конечно, грустила в Америке. Язык в 70 лет учить сложно, близких и друзей нет. В итоге я волевым решением забрал ее к себе. Последние десять лет своей жизни она провела на родине.

О чем это говорит? Адаптироваться в чужом обществе после сорокалетнего возраста очень тяжело, даже порой невозможно. Ты не знаешь язык — во всяком случае, никогда его не освоишь на уровне местных жителей. Для них ты всегда останешься чужим.

Я это отчетливо понимал и всерьез переезд не рассматривал. Во-первых, меня удерживали дела в России. Во-вторых, я много читал о русских предпринимателях, уехавших за границу после революции 1917 года. В моей библиотеке таких книг не менее тридцати. К сожалению, судьба российских капиталистов за границей печальна. Ни один на чужбине не смог стать предпринимателем такого же уровня, как в России.

Взять даже бренд «Смирнофф». Он стал успешен на Западе, но не благодаря выходцам из России. Краткая история такова: сын основателя Владимир Смирнов был вынужден покинуть Россию в 1917 году и пытался заниматься водкой в Стамбуле, Львове и Париже, но успехов не достиг, и только в 1939 году, когда президент Heublein Джон Мартин выкупил права на бренд, тот стал развиваться. Американский рынок пустовал после сухого закона, потребители отдавали предпочтение виски, но Мартин смог убедить их, что «виски без вкуса и запаха» тоже достоин внимания.

Максимум, чего достигали успешные русские предприниматели за рубежом, — это покупка дома где-нибудь во французском Биаррице, где они красиво доживали свой век на накопленные деньги. В местном обществе они уже адаптировались. А вот их дети и внуки знали языки, получали соответствующее образование, их ментальность сдвигалась к западным образцам, поэтому они обрели шанс на успех. Все зависело от способностей и трудолюбия.

Исключения из правил составляли русские ученые, прекрасно адаптировавшиеся за границей даже в первом поколении. Приведу пару самых ярких примеров. Игорь Иванович Сикорский. В Российской империи в возрасте двадцати лет он сделал первый вертолет, а в двадцать пять создал четырехмоторные самолеты «Русский витязь» и «Илья Муромец». В 1918 году вынужденно уехал из большевистской России, обосновался в США, где стал зачинателем вертолетной индустрии.

Владимир Козьмич Зворыкин после революции бежал в Омск, неподконтрольный большевикам, занимался оборудованием радиостанций, ездил в командировки. В 1919 году, во время его рабочей поездки

в США, пало правительство Александра Колчака, поэтому Зворыкин принял решение остаться в Америке, где стал изобретателем сначала черно-белого, а потом и цветного телевидения.

Современный пример — Женя Харламов, имеющий выдающиеся способности в математике и окончивший с золотой медалью школу в Новосибирске. Ему дали грант на учебу в Италии. В университете города Больцано он защитился и хотел вернуться домой, где живут мама и папа, тоже ученые.

В Больцано он получал две тысячи евро в месяц, а в Сибирском отделении Российской академии наук ему предложили семь тысяч. Рублей. А как прожить на такие деньги? Конечно, талантливого человека заметили, привлекли к работе за границей и уже платят ему в разы больше, чем в Больцано.

Евгений ведет проект для Siemens в Оксфорде. По всему миру на электростанциях энергию вырабатывают десятки тысяч турбин Siemens. На них стоит сложная аппаратура, передающая информацию об их исправности. Но объем информации слишком большой, сигналы поступают поздно, и ремонтная бригада приезжает только через две-три недели, когда проблемы усугубляются. Перед математиками поставили задачу: на раннем этапе диагностировать неправильную работу турбин, чтобы без промедления отправлять ремонтников. В масштабах компании это даст колоссальную экономию.

Когда мы познакомились с Женей в Мюнхене, они уже добились заметного прогресса: узнать о нарушении и прислать бригаду стало возможно уже на третий день. Сейчас работают над тем, чтобы все решалось в первые сутки.

Я Женю привлек для создания математической модели своего предприятия. При наших громадных объемах, при четырехстах наименованиях продукции надо понимать, как тот или иной продукт себя ведет. В плюсе он или уже в минусе? Мы можем, конечно, видеть, но надо вычленивать каждый цех, подразделение, провести много ручной работы, а хочется нажать кнопку и получить полную картину. Одаренный парень уже два года этим занимается, есть очевидные успехи, мы повысили рентабельность на 30 процентов. Мелочовка, вылезающая при таком контроле, позволяет здорово корректировать действия.

Обидно, что талантливые специалисты уезжают из России. При всей их любви к родине — и родина должна любить своих сынов и дочерей, чтобы они хотели остаться и работать.

Представьте себе, какой экономический эффект можно получить только от программ, внедренных Евгением Харламовым у нас. Я уже не говорю о программах, разработанных им на Западе. Россыпи русских талантов по всему миру, а мы не можем дать им нормальную зарплату. Надо их возвращать, сделать так, чтобы им стало интересно в России.

Запад исключительно рационален: он любит русских, если те способны что-то дать — либо поделиться знаниями, либо принести деньги. Приветливо встречают, когда мы инвестируем в местную экономику: покупаем дома, приезжаем отдыхать, ходим по ресторанам — то есть тратим деньги. Как только вы хотите в Америке или Европе заработать деньги, отобрать у местных кусок хлеба, знайте: никому вы не нужны. Элементарные вещи, обыкновенный капитализм.

Я встречался с бывшими советскими гражданами, эмигрировавшими в Америку в 70–90-х годах. Ясное дело, поначалу они считали себя великими, намного умнее тех, кто остался. Но никто из них, как правило, не достигал социального уровня, который имел в СССР. Тут он работал врачом или учителем, а там — мусорщиком или таксистом. Один соотечественник однажды сказал мне:

— В России легко зарабатывать, можно грести деньги лопатой.

— Конечно, легко. Давайте так: я вам покупаю лопату, мешок и билет в Россию. А из того, что нагребете, десять процентов мне отдадите.

Когда я серьезно заболел и жил полгода в Мюнхене в съемной квартире, познакомился со многими русскими. Те, кто уехал после сорока лет, бедствуют, никто не выучил язык на профессиональном уровне, большинство занимаются подсобными работами, да еще вынуждены уходить от налогов, чтобы сводить концы с концами.

Тяжело вкалывать, не платить налоги, по факту быть людьми второго сорта — ради этого стоило уезжать? Людям стыдно признаваться, что они поступили неправильно. Они приводят аргументы: уехали ради будущего детей. Но и дети не сильно жируют.

Человеку, окончившему в Германии обычный гуманитарный университет, тяжело заработать больше тысячи евро в месяц. Одна знакомая девочка занимается с афганскими мигрантами, у которых своя точка зрения на жизнь, например на роль женщин в ней. Она тратит на этих людей по 8–10 часов в день и получает в районе тысячи евро в месяц. Не слишком-то шикарно.

Кроме того, у русских в Германии скучная жизнь. Они варятся в своем маленьком кругу, с немцами общаются мало, дружбы никакой не возникает.

Так что взрослому человеку, отправляющемуся за границу без денег, надо четко понимать, что он если и не поставит крест на своей жизни, то останется человеком второго сорта. Речь, конечно, не о гениальных программистах или математиках, а о людях обычных способностей.

Формула Петрова

В Москве мама знала тетю Фелю, работавшую кассиршей в ГУМе. Миловидность и доступ к дефициту приводили к наличию у той богатых любовников. Вместе с одним из них, молдавским евреем, заведующим угольной базой, она оказалась в Америке.

В Москве тетя Феля была королевой местного масштаба, жила в трехкомнатной квартире у метро «Спортивная», а на Брайтон-бич она стала обыкновенной пенсионеркой, снимающей со своим другом две семиметровые комнаты.

Чтобы подзаработать, тетя Феля стала печь торты. Испекла сначала один, отнесла в магазин International, где его по кускам продали. Потом два торта, и так дошла до семи тортов в день.

Через несколько лет я вспомнил опыт тети Фели. Когда мы стали играть в футбол на территории нашего завода в городе Пушкино, выработалась традиция: жены приносили по блюду, которое у них лучше всего получается. Например, жена главы администрации приносила жареную рыбу, супруга председателя колхоза — заливное, еще чья-то жена — беляши.

И у меня родилась идея: открыть магазин и продавать в нем эти исключительные блюда. Всем идея понравилась, и я рассказал о ней главному врачу СЭС Виталию Андреевичу Петрову.

— Боря, ты вообще где живешь? Кто тебе разрешит приготовленное в домашних условиях продавать в магазине?

— Ну, в Америке тетя Феля у себя на кухне делала...

— Да ты что?! У нас должна быть отдельная плита для рыбы, отдельная плита для мяса, отдельная плита для мучных изделий. Кроме того, нужны отдельные раковины для мытья рыбы, мяса. Кто это себе может позволить у себя в квартире?

— Подожди, а как же в Америке делают?

— У нас не Америка.

Успешные иностранцы

Российским предпринимателям сложно проявить себя за границей, как и иностранным в России. Одно из исключений — семья Нобелей.

Архитектору и конструктору Эммануилу Нобелю поначалу сильно не везло. В Швеции у него затонули несколько барж со стройматериалами, и он попал в список банкротов. Спасаясь в прямом смысле от долговой ямы, он переехал в Россию. В 1838 году в Санкт-Петербурге Нобель открыл мастерскую, где изготовил подводную мину собственной конструкции. В 1840 году мину показали великому князю Михаилу Павловичу, после чего Нобель получил 25 тысяч рублей на организацию производства мин.

В Крымскую войну эти мины очень пригодились. Россия в Черном море была разгромлена Англией и Францией, уже обладавшими к тому времени паровым флотом, тогда как Россия — только парусным.

Враги, поняв, что мы не защищены, подошли к Санкт-Петербургу, блокировали русский флот, но не решались на атаку, опасаясь мин. Весной 1855 года британские фрегаты подорвались на минах конструкции Нобеля и только после этого оставили попытки приблизиться к Кронштадту. Мины Нобеля использовались и при обороне Свеаборга и Ревеля (нынешнего Таллина). Таким образом, Нобель спас Петербург от завоевания. А если бы мины начали использовать раньше, в Крыму, возможно, избежали бы поражения и во всей Крымской войне.

Сын Эммануила Нобеля Альфред, отучившись во Франции, приехал в Россию и изобрел динамит. Но запатентовать его не смог, потому что изобретение совпало по времени с покушением на Александра II. Поэтому Альфред Нобель вернулся обратно в Швецию и запатентовал динамит там.

Интересна история создания Нобелевской премии. Когда умер брат Альфреда Нобеля, газетчики перепутали и написали, что умер человек, который изобрел способ убить как можно больше людей за короткое время. Нобель ужаснулся и утвердил Нобелевскую премию. Сейчас о награде знает каждый, но лишь немногие в курсе, как Альфред Нобель нажил свое состояние.

Другой сын Эммануила Нобеля, Людвиг, стал крупным российским промышленником.

Глава 19. Как мы открыли свою клинику

В чем я вижу основную задачу клиники доктора Александрова

Какие инновации в офтальмологии и стоматологии мы внедряем в своей клинике

Что из опыта немецкого здравоохранения следует внедрить в России с ее огромной территорией

Поскольку я доктор, то довольно хорошо знаком с данными о продолжительности жизни людей в разные исторические периоды. В это сейчас верится с трудом, но в XIX веке средняя продолжительность жизни составляла 33 года — на первом месте стояла смертность от инфекционных болезней. Меньше ста лет назад пандемия гриппа «испанка» унесла 40 миллионов жизней, в том числе три миллиона в России.

У Гиляровского как раз по теме есть рассказ про купцов. Во время разудалых гуляний они развлекались разными аттракционами. Например, наполняли рояль шампанским и кидали туда шпроты, а человек при этом продолжал играть.

Одной из самых любимых забав считалась «русалка». Наливали ванну шампанского, в ней плавала голая женщина, за что ей платили примерно 50 рублей. Для примера, много это или мало: корова стоила 10 рублей. Так что платили щедро, и вот почему. Наливаемое шампанское имело температуру всего восемь градусов — таковы условия

хранения напитка. Представьте себе человека, плавающего голышом в ванной в таких экстремальных условиях. Купцы пока выпьют шампанское, пока общелуют — столько времени пройдет. Женщина переохлаждалась, заболела воспалением легких и могла умереть. Поэтому заплаченные за увеселение публички 50 рублей, как жестоко ни звучит, по сути являлись авансом на лечение.

Александр Флеминг в 1928 году изобрел пенициллин, во время Второй мировой войны наладили его массовое производство. Инфекции перестали косить людей, и продолжительность жизни выросла до 50–55 лет. На первое место вышли сердечно-сосудистые заболевания. Люди в основном погибали от инфарктов и инсультов. Первая болезнь поражает сердце, вторая — головной мозг.

Каковы причины инфаркта и инсульта? Их две. Первая — это закупорка сосуда бляшкой при излишке холестерина. Вторая — разрыв сосуда. В зависимости от причины применяются разные методики лечения. Если произошла закупорка, необходимо разжижение крови. В случае разрыва сосуда, наоборот, нужно, чтобы образовался тромб.

Ученые, работая над этой проблемой, научились определять размер бляшки, из-за которой образуется тромб и уменьшается кровоснабжение сердца. Врачи разжижают кровь, чтобы избавиться от тромбов и убрать бляшки с сосудов. Сердечно-сосудистые заболевания отступили, и в развитых странах средняя продолжительность жизни выросла до 70–75 лет.

Единственный оставшийся бич — рак, но и в онкологической области есть серьезные достижения.

К сожалению, медицина в нашей стране в очень плохом состоянии; профилактика сердечно-сосудистых заболеваний, являющихся причиной смерти в 55–60 процентах случаев, не налажена. И я решил создать свою клинику.

С одной стороны, это чисто медицинская область, с другой — моя, бизнесменская: как сохранить людей, представляющих ценность компании, с которыми я ее создавал и поднимал? Как сделать так, чтобы они жили максимально долго?

Сказано — сделано. Мы с Юрием Александровичем Изачиком арендовали этаж в Медицинском центре гражданской авиации на Ивановском шоссе, сделали качественный ремонт, а в дизайне помог

давнишний товарищ, марокканский доктор Кассем, спасавшийся у меня от долгов.

Первое, что предприняли, — пригласили врачей-кардиологов, купили передовое оборудование, в том числе исследовательского класса, аппаратуру УЗИ и стали регулярно наблюдать наших ведущих сотрудников.

Менталитет советского человека с годами выработал принцип: если пойдешь к доктору, он обязательно что-то найдет. Вот люди и не торопятся. Поэтому мне приходится действовать согласно старой поговорке: «Еж — птица гордая, не пнешь — не полетит». Каждый год я буквально за руку беру всех топ-менеджеров и под страхом смертной казни заставляю проходить медицинское обследование. По сути это привычное диспансерное наблюдение, но уже на более глубоком уровне: оно включает консультацию высококвалифицированных врачей и обследование на современной медицинской аппаратуре.

Говорят, новое — это хорошо забытое старое. Ни один сотрудник ЦК КПСС не мог уйти в отпуск, не принеся справку о прохождении медицинской комиссии. Ясное дело, при таком подходе большинство партийных лидеров доживали до 70–80 лет.

Ведущим сотрудникам нашей компании за 50–60 лет, некоторым — за семьдесят, при этом они активны, энергичны, работают по 12 часов в сутки и получают удовольствие. Уверен, создав клинику, мы свою задачу по сохранению здоровья кадров выполнили.

В клинике работает диагност от бога профессор Сергей Валерьевич Иванов, заведующий диагностическим отделением в больнице РЖД. Он рекомендовал нам оборудование, позволяющее выявлять сердечно-сосудистые заболевания на раннем этапе. За счет этого мы продлеваем жизнь сотрудников.

После того как у меня обнаружили рак лимфатических узлов четвертой стадии, мы достаточно серьезно изучали проблематику. Выяснили, что новейшие методы лечения применяют специалисты, работающие в Мюнхене и Нью-Йорке. Профессора из этих центров считают себя равновеликими друг другу, поэтому пришлось самому решать, где лечиться. Я выбрал Мюнхен.

Лежал в клинике Баварского медицинского института, меня лечили новым методом, не буду о нем здесь рассказывать. К сожалению, в России этот тип лечения пока только в зачатке. Бог меня миловал.

Я полгода лечился, потерял значительный вес, но выжил. И теперь борюсь с рецидивами.

В отделении, куда я попал, находилось примерно 30 человек, из них русскоговорящих — трое. За два года моего лечения русских стало примерно 50 процентов. В Мюнхене даже поднялась шумиха: отделение существует на немецкие деньги, почему же профессора лечат русских, а немцев, платящих налоги, чуть ли не во вторую очередь ставят? Шли жаркие дебаты. А профессорам выгодны русские — от нас они получают вдвое-втрое больше, чем за немецкого пациента от страховой компании.

Отметив, что приезжает все больше русских, я подумал: а почему не сделать так, чтобы ведущие мировые специалисты консультировали у нас? Но рак — сложное заболевание, поэтому решил начать с болезнью попроще.

В Германии мне нравится система сельских врачей, вроде наших участковых. Если человека, например, ударили в глаз или туда попала ветка и местный врач не может определить степень повреждения, то он снимает данные и передает их в центральную клиническую больницу. А там специалист смотрит, что дальше делать с больным. Именно этот пример подтолкнул меня к мысли об организации похожего офтальмологического отделения в своей клинике.

Оказалось, что наш научный руководитель Юрий Изачик знаком с мамой Алексея Владиславовича Дашевского, талантливого русского офтальмолога, уехавшего в Германию и ставшего председателем общества офтальмологов Мюнхена. Представляете, какое достижение для иностранца? Кстати, в Германии лучшим врачам присваивается своеобразный медицинский «Оскар», так у Дашевского — «Оскар» по офтальмологии.

Мне очень повезло, я с ним познакомился и договорился о том, что мы установим самое современное оборудование в нашей клинике, наши врачи-офтальмологи будут смотреть пациентов, а сложные случаи передавать ему для консультации. При необходимости операции он либо вызывает больных в Мюнхен, либо консультирует во время операции в России. У Алексея Владиславовича масса заслуг по применению новых методик. В итоге по офтальмологии мы сейчас вышли на мировой уровень. Смогли поставить мозги специалистов Германии на службу нашим больным.

Моя дочка Наташа пошла по стопам моего отца, стала врачом-стоматологом. Окончила тот же институт, что и дедушка, потом три года отработала у нас на заводе, лечила зубы сотрудникам.

Как-то раз мне потребовалась помощь стоматолога, кажется, пломбу поставить. Сел в кресло и единственный сказал: доченька, все боятся стоматологов, самое главное — научиться не причинять людям боль. Она стала лечить мне зуб, и я заснул. Наташа с медсестрой смеялись, а я храпел. В общем, экзамен дочка сдала.

Более того, Наташа так научилась лечить пациентов, что они преспокойно себя чувствуют в кресле стоматолога. Дочка получила степень кандидата медицинских наук, и мы в нашей клинике в Тушине открыли стоматологическое отделение.

Во время лечения в Германии я узнал, что существует аппаратура, позволяющая вставлять зубы за один день. На чем основан принцип? Приведу для аналогии пример с потерей ключей. Раньше сделать новые ключи — это была целая история. Человек приходил с ключом, мастер зажимал в тиски образец, долго старательно вытачивал. А тут я случайно увидел, как сейчас делают ключи. Берется образец, зажимается, рядом крепится другой, компьютер идет по всем поверхностям и изгибам старого ключа, станок повторяет эти же движения на новой заготовке. В итоге всего за пять минут получается новый ключ.

В Германии, оказывается, точно такую же технологию изобрели для изготовления зубов. Старая методика такова: приходишь, сначала снимают слепок, затем его отправляют зубному технику, а он потом долго и скрупулезно делает зубы. Теперь же компьютер снимает поверхности твоих зубов, причем сразу видит, где и что нужно сделать. Затем отправляет снимки на станок. Станок, в свою очередь, воспроизводит один в один то, что предоставил компьютер. Это позволяет делать зубы буквально за день: утром пришел — вечером ушел, уже с зубами, не надо ходить несколько раз.

Мы закупили аппаратуру, и моя дочь стала заниматься изготовлением зубов — еще одно достижение нашей клиники.

А вот пример того, как мы применяем новую технологию. На территории оздоровительного центра Vitality в латвийском Айзпите (в следующей главе расскажу о нем подробно) мы открыли новую конюшню. А директор конноспортивного центра уже в возрасте и без зубов.

На открытие ожидался приезд мэра города Лиепая, и как-то выходило некрасиво, что директор центра у нас беззубый. Отправили его в Москву, чтобы дочка сделала. Так он во вторник приехал в клинику, а в четверг вечером вернулся в Айзпуре с красивыми зубами.

Подведу итог того, что мы делаем в клинике доктора Александрова. Первое — ведение топ-менеджмента и ключевых сотрудников, на которых держится компания. Второе — платные услуги всем желающим (но мы особо себя не рекламируем). Третье — офтальмология; лучшие профессора и специалисты Германии консультируют нас.

Если офтальмология даст хорошие результаты, а она уже идет нормально, то я хочу то же самое сделать с онкологическими заболеваниями. Как я уже рассказывал, в отделении, когда я там лежал, лечилось трое русских, а теперь из тридцати человек наших соотечественников уже половина. Спрос есть. Может быть, схема подвинет нашу медицину вперед.

Четвертая сфера нашей специализации в клинике — сексопатология.

В заключение надо сказать, что в отдельных случаях наша клиника бессильна. Я уже рассказывал про алтайца, боявшегося сифилиса. Это называется сифилофобией. А моему знакомому Коле Вещикову уже за семьдесят, и он всю жизнь считает, что у него этмоидит (воспалительный процесс в области носа), про который он когда-то прочитал. Фобия такая.

Уже лет сорок он рассказывает, как у него болят суставы из-за этмоидита. При этом ни один врач такого диагноза ему ни разу не ставил. Мягко говоря, Коля уже меня утомил. Утверждает: все наши врачи сговорились, это мафия, не желающая ставить диагноз. Я ему предложил:

— Коля, давай так. Куда ты хочешь поехать проконсультироваться и лечиться?

— В Англию.

— Нет проблем. Я тебе оплачу поездку и консультацию, но если вдруг врач установит, что у тебя нет этмоидита, ты встаешь на стул перед всеми и говоришь, что ты мудака!

Теперь он всем рассказывает, что Борис Юрьевич даст денег на лечение, но пока почему-то в Англию не едет. Наверное, не хочет на стул залезать.

Воробьев и Джобс

«Врач не человек. Врач не имеет права закурить при больном, он вообще не имеет права курить. Врач не имеет права есть при больном. Врач не может быть небрит. Врач не может дурно пахнуть и быть грязно одетым. Врач — это актер. И никаких прав на самостоятельность личностную не имеет. Иначе он дрянь, а не актер», — говорит академик Андрей Иванович Воробьев, великий гематолог и первый министр здравоохранения России.

Я с ним полностью согласен. Я спорил с дочерью Наташей, которая у нас в клинике руководит стоматологическим направлением. Она прекрасно вставляет зубы, у нее самое современное оборудование, но одно время была такая молодежная прическа. Я ей говорил:

— Наташа, нельзя врачу ходить с такой прической.

— Ну мне так нравится.

— Когда что-то нравится, это хорошо, но нельзя этого делать. Ты же врач. Есть вещи, которые нельзя делать.

Да, Стив Джобс ходил босиком в индийских одеждах и считал, что мыться достаточно раз в неделю, потому что он ест фрукты. И его терпели. Один бизнесмен сказал: я его видеть не могу, но мне бизнес дороже. Но это Стив Джобс. Мало таких значимых и незаменимых людей, которые могут позволить вести себя так, как хочется. Остальным все же следует соблюдать правила, которые диктует профессия.

Глава 20. Худеем в Латвии

Сколько повторений надо для выработки новой привычки

Собираюсь ли я заработать на своем хобби — центре похудения

Что ощущают люди, которым удалось сбросить 10–20 килограммов лишнего веса

За два года, что я сидел в Бутырке, через следственный изолятор прошло 700 человек. Я беседовал с сокамерниками, наблюдал за ними, и оказалось, что примерно 10 процентов из них — обычные тунеядцы.

Статья 209.1 Уголовного кодекса РСФСР предполагала до одного года лишения свободы за «злостное уклонение от выполнения решения о трудоустройстве и прекращении паразитического существования», то есть за тунеядство. Под статью попадали бомжи, попрошайки и пьяницы.

В преддверии справедливого советского суда таких людей стригли, мыли в бане, избавляли от вшей и приводили к нам в камеру. Изначально в камеру заходило побритое наголо чмо: синюшное, в язвах, опухшее, толстое. Ровно через три недели, находясь в закрытом помещении с небольшим количеством воздуха, на суровой тюремной баланде, в которой только жидкая картошка и супчик (весьма низкокалорийная диета), данные экземпляры чудесным образом превращались в красавцев. Заживали язвы, сходила отечность. На поверку они оказывались интереснейшими людьми. Выяснялось, что они оканчи-

вали по два-три института. По вечерам мы часами говорили на разные темы.

Почему дошли до такой жизни? Да просто не смогли справиться с обстоятельствами в силу особого устройства нервной системы. И я осознал простую истину: чтобы превратить толстяка в нормального человека, одной физкультуры недостаточно, нужно его изолировать от искушений. Изоляция может даже из бомжа сделать человека.

Опираясь на полученный опыт, уже много лет спустя я решил организовать центры похудения, где у людей отсутствуют всякие соблазны, а упор делается на дозированное низкокалорийное питание и физическую нагрузку.

Остановлюсь на изоляции. Для ее обеспечения требовалось найти вдалеке от цивилизации довольно большой участок земли, желательно с водоемами. В этом случае решаются две задачи: пациенты могут много ходить — нагрузка на ноги, а также плавать — нагрузка на руки. Объездил около шестидесяти мест в Латвии, где много участков выставлялось на продажу. В итоге выбрал шесть участков.

Основной из них — размером в 140 гектаров, находится в нескольких километрах от городка Айзпуте (от куршского «место за дюнами»), окружен прудами, поэтому создается ощущение, что находишься на острове. Со всех сторон поставил забор, на территории обустроил обширные площади для оленей, косуль, лошадей. Экологически чистое место, красота, тишина, даже аисты обитают.

В центре два корпуса. Один — для размещения клиентов, с комфортабельными номерами, зоной отдыха, кухней и столовой. Другой — для занятий спортом, с бассейном, тренажерами и баней. Открытие состоялось летом 2014 года.

В нашем центре Academy Vitality действительно худеют, у нас стопроцентный успех — говорю не для красного словца. Например, человек приезжает и хочет сбросить пять килограммов. Никаких проблем: за десять дней сбросит. Если нет — отдадим деньги назад.

Мы гарантируем потерю десяти килограммов, если человек выдержит месяц пребывания в центре, в противном случае вернем деньги. Вся сложность в том, что трудно выкроить в своем графике целый месяц. Поэтому разрешаем сначала приехать на десять дней, убедиться, что достижение цели реально, и сбросить первые пять килограммов. А потом найти время для месячной атаки на десять, а то и пятнадцать килограм-

мов. Почему желателен курс в 30 дней? Потому что у человека должно быть 30 повторений, чтобы выработались новые здоровые привычки.

Как устроена работа нашего центра? Я финансирую проект, супруги Майя и Карлис — директора, занимаются оперативной работой. Доктор сначала обследует людей, определяет допустимую нагрузку. После сдачи анализов и прохождения особого мониторинга — анализатора состава тела и тредмил-теста (электрокардиографического исследования во время физической нагрузки на беговой дорожке) — составляются персональная диета и фитнес-план.

Врач-диетолог из Мюнхена по скайпу на основании анализов назначает каждому низкокалорийную диету. В зависимости от веса рассчитывается необходимое количество белка. Для каждого пациента разрабатывается личный режим дня с грамотным чередованием физических нагрузок, отдыха, приема пищи. Гости имеют возможность много ходить в любом направлении: в одну сторону — три с половиной километра, в другую — полтора, в третью — два.

Скандинавская ходьба с палками, напоминающими лыжные, входит в программу двигательной активности. Палки добавляют до 40 процентов расхода калорий, что существенно.

В спортивном центре утром проводится зарядка, днем — основная тренировка по индивидуальной программе, вечером, по желанию, — плавание и банные процедуры. Кроме этого, два-три раза в неделю — лечебный массаж. В свободное время можно развлечься чтением книг, просмотром телевизора, прогулками на природе, наблюдением за животными, общением с другими гостями центра за чашкой травяного чая или кофе без сахара.

Главное — худеющие лишены всевозможных соблазнов: здесь нет продуктовых магазинов, ресторанчиков с аппетитными вывесками, кафе с фастфудом и холодильника в постоянном доступе. Зато есть специально разработанная сбалансированная диета. Расскажу о принципах ее составления.

Суть диеты в том, что количество получаемых калорий в сутки должно быть ниже, чем основной обмен*. Человек тратит энергию, даже если ничего не делает. Он дышит, кровь циркулирует по телу, работает

* Описанная диета подходит не всем людям и может быть опасна для здоровья. Пожалуйста, проконсультируйтесь с врачом, прежде чем начать соблюдать ту или иную диету. *Прим. ред.*

кишечник — все равно расход калорий. Научно установлено, что даже в состоянии покоя женщины автоматически тратят в сутки порядка 1200–1500 килокалорий, мужчины — примерно на 30 процентов больше. Соответственно, при расходе в 1300 килокалорий худеющему человеку составляют суточную диету на 500–800 килокалорий. Остальные потери зависят от физической нагрузки. Если в течение часа ходить, в зависимости от скорости уйдет от 200 до 500 килокалорий.

Важно, чтобы поступало достаточное количество белка, необходимого для поддержания жизнедеятельности организма. Запасы жиров и так большие, поэтому их поступление резко ограничивается, за исключением незаменимых жирных кислот омега-3 и некоторых других. Углеводы также урезаются, чтобы организм начал забирать энергию из накопленного жира. Белки должны поступать в организм из расчета примерно полтора грамма на один килограмм веса человека. Например, человек весом 100 килограммов должен съедать 150 граммов белка в день. Тощее мясо состоит из белка на 50 процентов. То есть, грубо говоря, для получения 150 граммов белка нужно употребить в день около 300 граммов мяса или рыбы. Или любого другого белка, скажем, растительного: бобов, фасоли, гороха.

Питание должно быть сбалансировано именно по белку. Для похудения нельзя вводить жиры и углеводы. Получая низкокалорийное питание, человек худеет. Питаться нужно пять раз в день, маленькими порциями. Чувство голода зависит от наполненности желудка. Если желудок растянут большим количеством пищи, человек долго не испытает чувства насыщения. А если питаться маленькими порциями, объем желудка сокращается, и человек быстрее насыщается.

Безусловно, расход энергии и похудение зависят от величины физических нагрузок. В нашем центре обязательным элементом является ходьба — час утром и час вечером, через день чередуются аквааэробика в бассейне с тренером и физические упражнения в зале. Программу разрабатывает призер чемпионата мира по бодибилдингу Иван Береза.

По наблюдениям, примерная скорость похудения — 400 граммов в день. Полный человек весом в 100 килограммов в месяц теряет от 12 до 18 килограммов в зависимости от интенсивности физических нагрузок.

Похудеть — большое достижение, но нужно суметь удержать вес. Для этого человек должен выработать привычку правильно питаться и привычку к физической нагрузке. Фактически нужно сформировать потребность в упражнениях, по аналогии с чисткой зубов. Детей часто приходится заставлять чистить зубы, а взрослый человек делает это на автомате, по привычке, ощущая дискомфорт, если не имеет под рукой щетки и пасты.

Для сокращения объема желудка и, как следствие, более быстрого насыщения даже придумали операцию по ушиванию желудка. Так, если у толстого человека уменьшить желудок, остается небольшая часть, в которую поступает пища. Насыщение происходит быстро, человек худеет.

Я видел человека, потерявшего таким образом за год 60 килограммов. Почему он решил ушить желудок? Потому что из-за полноты не мог даже подтираться и просил об этом жену. Проблема в том, что операция по ушиванию желудка чревата осложнениями. Кроме того, в другой части желудка вырабатывается соляная кислота и могут возникать язвы. Это пассивный вариант, гораздо лучше заняться формированием новой привычки.

Приведу пример успешной выработки новой привычки к физическим нагрузкам. Когда наш завод переехал в Пушкинский район Московской области, мы построили футбольное поле, бассейн, баню. Я познакомился с главой района Олегом Григорьевичем Копыловым и предложил ему разок сыграть. Потом второй, третий. Кончилось тем, что мы пятнадцать лет подряд два раза в неделю играем в футбол по полтора часа. Вот что значит привычка.

Схема похудения проста: исключение соблазнов, прогулки, физические упражнения, бассейн. В нашем центре все дозировано.

С помощью тредмил-теста определяются допустимые нагрузки для людей. Тест основан на контроле артериального давления и ЭКГ во время ходьбы по тренажеру, в том числе в горку. Он определяет, с какой нагрузкой вам можно двигаться во время занятий, а также максимальную частоту пульса, чтобы не перетренироваться. Например, для кого-то допустимый пульс — 110–120 ударов в минуту, а при массе в 160 килограммов — не больше 80 ударов.

У нас как-то худела женщина весом в 130 килограммов. Она проходила 200 метров и останавливалась. Я решил провести наглядный экспе-

римент. Говорю даме: у вас рост 170 сантиметров, вес 130 килограммов, значит, лишних где-то 60 килограммов. Взял два мешка, наполнил их яблоками по 30 килограммов и попросил девочку-инструктора, которая ходит с ней, пронести эти два мешка. Она не смогла поднять. Я не отступился, упертый же, связал мешки ремнем и говорю: тащите за лямки.

Представьте картину: бредет полная женщина весом в 130 килограммов, а двадцатилетняя девочка тащит волоком мешки с яблоками. Причем взрослая женщина идет быстрее. Ровно через сто метров девочка сдалась: «Все, больше не могу». А мне того и надо. Говорю даме: «Теперь понимаете, какую тяжесть на себе носите? И счастье, что вы вообще ходите. Представляете, на что вы будете способны, когда потеряете килограммы?» Через месяц, сбросив 12 килограммов, женщина спокойно проходила уже пять километров.

После похудения люди прежде всего ощущают прилив энергии. Мы стали спрашивать пациентов, какие самые приятные ощущения они испытывают после ухода веса. Все отвечали: повышение энергии, тонуса. Сбросили 10–15 килограммов — перестали чувствовать усталость, переутомление, повысилась работоспособность.

Поэтому я и создал центр, где нет соблазнов. Мы ведь легко на них поддаемся: любим вкусно покушать, выпить вина, в итоге теряем контроль. Человек, приезжающий к нам, никуда не может выйти, он сидит на определенном питании, занимается физическими упражнениями.

Арифметика похудения очень простая. Один грамм жира дает девять килокалорий, а один грамм нежирного мяса или рыбы — четыре калории. Если питаться продуктами без консервантов, с витаминами, низкокалорийными — можно употреблять то же количество пищи, но с меньшим числом калорий. Чувство голода, возникающее в первое время, легко заглушить: попить водички, кофе, чаю.

Мы пробуем в центре и альтернативные методики. Например, закупили аппарат для сжигания жира. В Англии я заказал исследование на тему «Современные методы разрушения жира», чтобы понимать, какие вообще существуют инновации по уничтожению жира с помощью физиотерапевтических приборов.

Пока ждем разрешения на врачебную деятельность. Как только оформим, начнем максимально воплощать в жизнь все возможности.

Можно сказать, центр похудения — это хобби, дело для души. Я получаю удовольствие, когда вижу, что помог человеку сбросить 20–30 килограммов и вернуться в форму. Ведь проблема лишнего веса коснулась и меня. При том, что последние 35 лет я несколько раз в неделю играл в футбол по полтора часа, вес все равно постепенно увеличивался и при моем росте 180 сантиметров в какой-то момент достиг 109 килограммов. Озаботившись, стал ездить по разным клиникам.

Почти все центры похудения являются одновременно и центрами очищения. Из-за консервантов, недоброкачественных продуктов, красителей в человеке скапливается много шлаков, их нужно вывести. Существует четыре пути для выведения: через желудочно-кишечный тракт, почки, потовые и сальные железы, а также через легкие.

Следующий этап — вывести из организма лишнюю жидкость. Для этого назначают бессолевую диету и мочегонные средства. Вся лишняя жидкость благополучно уходит, и пациент теряет еще пару килограммов.

Во время пребывания в клинике худеющим рекомендуют также выводить шлаки с помощью дыхательных упражнений, гимнастики, аэробики. Чтобы задействовать выведение через потовые и сальные железы, назначают посещение бани, массаж, душ Шарко, гидромассаж и тому подобное.

Механизм очищения в целом ясен. Но вот в чем загвоздка. После очищения люди буквально за месяц возвращают потерянный вес. Поэтому что опять едят соль, снова образуются каловые массы.

В центре, расположенном в живописных горах Австрии, я познакомился с русскоязычным врачом. Дама проработала там три-четыре года, ей хотелось поговорить по душам. Центр находился примерно в километре от города, и на третий день мы отправились в ресторан. Вся моя диета полетела к черту. Я убедился, что без изоляции справиться с лишним весом невозможно.

Я хочу сделать несколько баз, связанных с центром в Айзпите. Идея в том, чтобы люди пешком ходили между разными пунктами. Сначала по плану гость находится в основном центре от десяти дней до двух недель. Поскольку люди в основном нетренированные, нужно время, чтобы привыкнуть к нагрузкам. После адаптации группа с утра двигается к другому нашему центру в Кальвене. Это примерно в двадцати километрах от Айзпите на берегу прекрасного озера. Приходят туда ус-

тавшие, моются, день-два отдыхают и отправляются дальше, на реку Барта.

Здесь у нас тоже замечательный гостевой дом, построенный одним латвийцем для своей семьи. Но так получилось, что дети с внуками разъехались работать по разным городам, и латвиец с женой решили перебраться поближе к ним, продав нам участок с домом. Здесь интересно: река, фермеры, держащие по несколько десятков коров.

Еще один этап — Ница, тоже километрах в двадцати. Там мы купили землю на берегу Балтийского моря: песчаные дюны, сосны, красота необыкновенная.

Мы покупаем еще один участок на море, но процесс оформления достаточно длительный. Если все сложится, у нас выйдет почти замкнутый круг и люди не будут целый месяц находиться в одном месте и скучать.

Природа в Латвии богатая, особенно летом. Новые впечатления, разные пейзажи. В Кальвене — озеро, в Барте — речка, в Нице — море, у Далиса (еще одна точка) — гигантский вековой лес. Далис сделал две охотничьи вышки, с которых можно наблюдать за зверями.

Обязательно продумаем пешеходный маршрут в Айзпите. Городок находится в нескольких километрах от нашего центра, и там много достопримечательностей: церковь, построенная крестоносцами Ливонского ордена в 1254 году; развалины старинной крепости; католическая церковь с современным дизайном; исторический музей; синагога; церковь адвентистов седьмого дня; баптистская церковь; дворец барона; водяная мельница. Удивительно, как много интересного для городка с населением в пять тысяч жителей.

* * *

Меня спрашивают о мотивации создания центра похудения. Несмотря на то что мне более 70 лет, в душе я себя ощущаю лет на двадцать пять. И когда спрашиваю о самочувствии коллег, все называют возраст до тридцати. У нас молодые души, отстает только тело. А первая причина отставания тела — повышенный вес. Моя главная задача — сохранить здоровье людей, с которыми вместе поднимал завод. Для этого я и создал клинику в Москве и центр похудения в Латвии. Но поскольку я все-таки коммерсант, есть и расчеты по прибыли.

Со сторонних гостей мы берем плату порядка 100 евро за день пребывания в центре. Чтобы центр окупался, достаточно, чтобы в нем постоянно находились десять человек. Для выхода на прибыльность надо двадцать. Поэтому в 2015 году мы построили еще одну гостиницу на десять человек, а основное здание, где тоже размещаются десять человек, реконструировали, чтобы люди имели выход в зимний сад.

В новой гостинице стекла во всю ширину стены с прекрасным видом на лес, поле или пруд. Сама природа определяет дизайн комнаты и создает спокойное настроение у худеющего.

Приятно иметь возможность реализовывать проекты, не сулящие быстрого дохода. При высокой наполняемости подобные вложения окупаются лет за шесть-семь. Это нормальный срок. Гостиницы отбиваются даже дольше — за 10–12 лет.

Я договорился с банками. Кредиты они выдавали только тем, у кого был реальный бизнес. А его в Латвии ноль целых ноль десятых. Я пошел в Swedbank. Там мне сказали, что с российскими резидентами не работают. А Meridian Trade Bank готов был попробовать. Сначала они дали кредит под гарантию моих денег. А увидев, что все нормально, рассмотрели кредитование под залог имущества центра похудения.

Глава 21. Свои коровы

Какие два удара угробили в 90-х годах наше молочное животноводство

Сколько стоит элитный бык-осеменитель

Почему голландцы стали лидерами по эффективности трудозатрат в производстве молока

Я уже упоминал, что продукция под маркой «Б. Ю. Александров» делается только из молока, полученного на наших фермах. Между тем заниматься животноводством мы стали совсем недавно.

Начну повествование с рассказа об ударе, пережитом молочным животноводством России в 90-х годах. Как ни странно, нанесли его американцы. В СССР промышленность всегда использовала сухое молоко, потому подгадывали так, чтобы коровы рожали под лето, чтобы меньше тратить на корма. Летом для промышленности использовали живое молоко, а зимой — сухое. Когда СССР развалился и Россия оказалась близка к голоду, американцы стали оказывать нам гуманитарную помощь сухим молоком. Но сухое молоко людям не раздашь в больших количествах, поэтому правительство решило продавать его на рынке, а бабушкам и дедушкам давать деньги. Вы, наверное, уже смекаете, к чему я веду. Чиновники дешево распродавали сухое молоко. Заводы начали отдавать предпочтение именно ему, так как это выгоднее, и колхозам стало некуда девать живое молоко. За один год колхозы отправили на мясо громадное количество коров. Потом гуманитарная помощь прекратилась, а животных-то уже вырезали. Чтобы корова вошла в эксплуатацию, нужно почти три года: десять месяцев ее

вынашивает корова-мать, пятнадцать месяцев телочка растет, затем ее покрывает бык, и только через десять месяцев она начинает давать молоко. Лучшего способа убить молочную промышленность, чем провести эту операцию с гуманитарной помощью, и не придумаешь.

Ко второму удару по нашим колхозам американцы не были причастны. В Подмоскowie и рядом с другими крупными городами земля здорово выросла в цене. Люди с деньгами стали выкупать ее. Одно дело — цена сельскохозяйственной земли, совершенно другое — если землю переоформить под строительство. На скупке земель за бесценок делались колоссальные деньги. В итоге только в нашем Пушкинском районе из восьми колхозов осталось два. Одним руководит Юрий Егорович Валецкий (и то его взяла под себя патриархия, поэтому он выжил), а второй — наш.

Третий удар нанесли люди, запретившие (не знаю, из каких побуждений) закупать скотину в Европе. Я разговаривал с человеком, продававшим скотину из Баварии. Россия ввозила оттуда каждый год 100 тысяч элитных коров. Причина запрета — европейские коровы болели гриппом. Но коровы, как и люди, периодически болеют инфекциями, вызываемыми вирусами. Поскольку вирусы мутируют, каждый год появляются новые штаммы гриппа. Но никто же не изолирует людей, переболевших гриппом. Наоборот, они приобретают иммунитет. А коров стали изолировать, говорят: нельзя к нам завозить коров после вируса, потому что у некоего процента коров случается выкидыш. Ну и что? У женщин тоже бывают выкидыши. В общем, причина для запрета импорта коров надуманная.

Кто от этого выиграл? Те, кто возит коров из США. Оттуда единственный способ доставки — пароход. Во время работы в Сахалинском морском пароходстве я ходил в Канаду и знаю, что такое 15 дней штормов в бескрайнем океане. Однажды мы попали в такой шторм, что у меня из рук выпрыгнула двухпудовая гирия и стала гонять меня по каюте, переломав мебель. Я поймал ее только в броске и прижал к стене. Представьте, что испытывают коровы в трюме. Ясное дело, от громадного стресса возникают выкидыши, ведь коров закупают уже беременных, чтобы после доставки они отелились и стали давать молоко. Так что необходимо разрешить ввоз скота из Европы. За два-три года можно полностью восстановить наше поголовье за счет высокопродуктивных коров, дающих от тридцати литров молока в день.

По факту нельзя закупать даже сперму племенного скота. Элитный бык-осеменитель стоит миллион долларов, но не обязательно его покупать. Оплодотворять коров можно спермой, забираемой от быка. Один индус зарабатывает 50 тысяч долларов в месяц на продаже спермы своего быка. Поэтому он отказывается от продажи быка меньше чем за полтора миллиона долларов.

А мы не можем официально покупать ни сперму, ни лучших европейских коров. Как бы донести это до Путина и Медведева?.. Просто надо понять, что мы должны избавиться от продуктовой зависимости. Я и раньше был против вступления в ВТО. Когда я пишу эти строки, цена на молоко в Латвии или Германии в пересчете на рубли составляет 16 рублей за литр, а в России — 27. Причин много: завышенный курс рубля, субсидии сельскому хозяйству в Европе, менее эффективный бизнес в России, но нам сейчас нельзя открывать границы из-за продуктовой безопасности России. Нас просто сметут.

Перед тем как заняться сельским хозяйством, я объехал со своими коллегами около сорока ферм во Франции, Голландии, Англии, США, Бразилии, Израиле. Мы везде изучали, как там ведут хозяйство для того, чтобы коровье стадо давало отличные результаты.

Я понял, что любой человек, имеющий высшее медицинское образование, лучше всех фермеров понимает процессы. На фермах, где мы побывали, работают обыкновенные люди со средним образованием, они выполняют то, что им скажут. Мы же творчески относимся к работе, больше их понимаем. Нам просто нужно дать возможность поднять отечественное сельское хозяйство. У нас много замечательных людей, способных на это.

Если открыть границы для импорта скота, через пару-тройку лет мы начнем экспортировать молоко. В Голландии или Германии не хватает земли, чтобы расширять стада. Если у фермера двести коров, ему не разрешат держать больше, потому что нечем кормить. Каждый год правительство смотрит, какому фермеру выделить еще немножко земли, чтобы он увеличил поголовье.

У нас такой вопрос не стоит — земли навалом. Через 20–30 километров после выезда из Москвы пустые поля. Я уж не говорю про Сибирь, где можно лететь над тайгой несколько часов и не увидеть ни одного огонька. Просто дайте людям возможность накормить страну, это же так просто.

Покуда наш рынок в таком убитом состоянии, нам надо обязательно держать высокие таможенные пошлины на ввоз молочки. В мире существует подобная практика: например, японцы взимают пошлину на рис в размере нескольких сотен процентов от ввозной цены для того, чтобы сохранить свои плантации риса и дать собственным крестьянам заработать.

Все эти размышления привели к тому, что я сам решил заняться молочным животноводством. В 2013 году мы взяли в аренду совхоз «Лесные поляны», первый в Советском Союзе. По его истории легко проследить, что происходило в сельском хозяйстве нашей страны и даже в структуре государства за последние сто лет.

Но начнем с еще более дальних времен. В середине XIX века в Пушкино обосновался обрусевший француз Евгений Арманд. Со временем его семья стала крупнейшим собственником в этом районе (от нынешнего поселка Правдинский до города Дмитров). Арманды построили шерстоткацкие и красильно-отделочные фабрики и были заметными предпринимателями тех времен. Сын Евгения, Александр, в 1893 году женился на девятнадцатилетней Элизабет Пешо д'Эрбенвилль. Она родила ему четверых детей, но в 1902 году ушла к его младшему брату, Владимиру Арманду. Эта женщина вошла в историю как Инесса Арманд, возлюбленная Владимира Ленина. По своим нереволюционным делам Ильич посещал район, гулял по красивым лесам и широким полям, видел пасущихся коров и пробовал прекрасное молоко. После победы революции Ильич решил, что членам партии и рабочему классу Москвы тоже надо питаться свежим молоком, и образовал здесь специальное хозяйство.

Санаторный совхоз «Лесные поляны» возник на основании постановления Малого Совета народных комиссаров РСФСР от 7 июля 1920 года в имении Мальцебродово, вблизи Тарасовки, для отдыха и лечения ответственных советских работников.

Непосредственно организацией занимался Владимир Дмитриевич Бонч-Бруевич, ближайший соратник Владимира Ленина. Они решили сделать совхоз образцово-показательным — такое расхожее выражение употреблялось для организаций, куда будут приезжать люди из других регионов для перенимания опыта.

В 1924 году совхоз начал заниматься племенным делом, а в 1959-м был переименован в Государственный племенной завод крупного рога-

того скота «Лесные поляны» по разведению молодняка холмогорской породы.

После распада СССР племзавод не стали приватизировать, и он работал под эгидой Всероссийского научно-исследовательского института племенного дела. Но рынок есть рынок. Предприятие стало загибаться, влезло в долги, и в 2006 году его признали банкротом.

Совхоз купили заинтересованные люди и сдали нам в аренду на пять лет. Мы пока экспериментируем, что можно сделать. Если получится вывести в плюс, то купим еще пару-тройку десятков колхозов и просто введем готовую технологию. Надо убедиться, что она работает и в наших условиях, отличающихся от западных.

Социализм выбил из людей лучшие качества, поэтому находить таких же эффективных сотрудников, как на Западе, крайне сложно. В Голландии я видел ферму, где на 200 голов скота работают полтора человека (то есть один трудится полный день, а еще один — половину дня). В Германии 200 голов обслуживают пять человек, обычно это одна семья, максимум на подмогу они берут еще одного стороннего работника.

У нас же на 500 коров дойного стада работало 135 человек! Если рассчитывать на 200 голов, будет 54 человека. Другими словами, производительность труда ниже в десять раз. Для примера: в совхозе работали четыре бухгалтера. Когда хотел лишних сократить, начались жалобы, вопросы. У меня же частное предприятие, что делать, если мне не нужно столько бухгалтеров? Надо эту отсталую систему как-то перекраивать, чтобы не десять скотников работали, а два; чтобы доярки не воровали молоко по старой советской привычке.

Конечно, еще погодные условия влияют. В Баварии, в отличие от центральной России, в октябре спокойно вызревает кукуруза. Гигантская разница и в технике: если наш трактор «Беларусь» обрабатывает в день 10 гектаров, то их «Ягуар» — 110 гектаров. Они могут, выбрав благоприятный по погоде небольшой промежуток, быстро снять урожай.

Кроме того, у нас почти заброшена селекционная работа: лучшие наши коровы дают 6–7 тонн молока в год, а у них нормальными считаются удои в 12–13 тонн. Почти все племенные институты дышат на ладан из-за недостаточного финансирования. Я считаю, что лучший способ поднять сельское хозяйство — объединять его с производителем конечных молочных продуктов.

Почему мы взяли «Лесные поляны»? Мы давно собираем молоко со всех окружающих областей: Ярославской, Рязанской и других, что не очень удобно. Во-первых, это повышенные транспортные расходы. Во-вторых, в лучшем случае молоко попадает на завод через сутки, а бывает, и через 36–48 часов после доения. Ясное дело, это сказывается на качестве. Молоко от коровы содержит антитела, позволяющие сохранять его свежим. В течение суток молоко остается свежим. Когда антитела прекращают свою деятельность, начинаются всевозможные процессы окисления, брожения. Поэтому для производства высококачественных продуктов желательно, чтобы молоко пошло в производство в течение суток, а еще лучше — через несколько часов после доения.

Кроме того, в каждом колхозе коров кормят по-разному. Одни больше силоса дают, вторые — комбикормов. Все влияет на качество, вкус, химические показатели молока (на кислотность, жирность, содержание белка). При вводе в молоко заквасок для получения творога и других продуктов эти показатели очень важны. Ты не можешь контролировать вкус, если не знаешь, чем кормят коров. Потребитель же ждет любимого «того самого вкуса».

Для премиум-класса мы используем молоко только из своего хозяйства. Коровы доятся, молоко за 15–20 минут привозится на завод, и тут же из него начинают готовить продукт. Промежуток между дойкой и началом производства продукта — час-полтора. Молоко поступает изумительной свежести, и мы знаем, чем кормить коров, чтобы обеспечивать постоянное качество молока. Поэтому сырки, сметана, йогурты «Б. Ю. Александров» у нас всегда одинакового качества.

Использование молока сразу после дойки мы подсмотрели во Франции. На одной из ферм держат двести коров, а через стенку расположен цех: молоко сразу же сепарируют, из одной части делают сметану, а затем масло, из другой — творог, а затем сыры. Благодаря такому подходу хозяйство стало поставщиком во многие мишленовские рестораны Франции.

Как производится творог? В молоко вносятся молочнокислые бактерии, поедающие лактозу — молочный сахар — и перерабатывающие ее в молочную кислоту. Кислота сворачивает белки, и получается творог. Все простейшие очень чувствительны к питанию. Изменение качества молока сказывается на работе бактерий. При хорошем молоке

через пять часов у вас получается творог. Если бактерии не привыкли к питанию коровы, то творог будет скисать 8–18 часов.

То же самое со сметаной. Если молоко не контролировать, сегодня она получится жидкая, завтра твердая. Наша же сметана (и «Ростагро-экспорт», и «Б. Ю. Александров») славится тем, что в ней ложка стоит, потому что используем дедовский метод, делаем сметану в бидонах и используем специально отобранные закваски. Поэтому люди, попробовавшие нашу сметану, от нее не отказываются. На протяжении многих лет мы продаем 25 тонн сметаны в день — существенный объем.

При выпуске продукции премиум-класса чудес, в общем-то, не бывает. Я не могу сделать так, чтобы сырок «Б. Ю. Александров» продавался по 15 рублей, потому что его себестоимость выше, не говоря уже о торговых наценках. Но если мы на своих фермах добьемся цены молока в 16 рублей за литр, как в Европе, тогда и цену на сырок можно подвинуть.

Когда мы начинали, у нас не было знаний ни по кормовой базе, ни по растениеводству, ни по содержанию коров, ни по покрыванию. Грубо говоря, мы были в курсе только того, что корова дает молоко. Год мы потратили на изучение вопроса.

После посещения ферм, расположенных по всему миру, мы поняли, что молочное дело устроено по-разному. В европейских странах считается рентабельным держать по 200 коров на ферме, а в Америке развиты гигантские хозяйства по 50 тысяч голов. Мы просчитали, что в наших условиях для того, чтобы хозяйство работало рентабельно, необходимо в дойном стаде иметь тысячу коров.

Расчет для курса в 40 рублей за евро получался такой. Чтобы закупить корову в Германии, нужно две с половиной тысячи евро плюс разные издержки — получается около ста пятидесяти тысяч рублей. В расчете на тысячу голов — 150 миллионов рублей. Примерно столько же денег нужно на строительство достойных помещений для них. Если коров переводить на автоматическое доение, то одна установка на 70 коров стоит примерно 70 тысяч евро. Соответственно, для хозяйства в тысячу голов требуется 15 установок. Получилось, в сумме надо миллионов четыреста вложить в одно хозяйство.

Теперь посмотрим, как хозяйство отбивается. По состоянию на конец 2014 года продажная цена молока составляла 27 рублей за литр, и плюс государство давало дотацию два рубля. Себестоимость молока

составляет 16 рублей, то есть с одного литра можно заработать 13 рублей. Дойность коровы можно довести до 27 литров в сутки и с коровы зарабатывать по 351 рублю. На 1000 коров за один месяц выйдет 10,5 миллиона рублей в месяц, или 126 миллионов рублей в год. А мы еще вложили 400 миллионов рублей, и мы еще считали все по старому курсу евро, не учитывали налоги, оплату труда.

Прибыли нет. Сельское хозяйство — это вложение денег без прибыли на три-четыре года, если не учитывать проценты по кредитам. Если нам дадут 400 миллионов рублей под 16 процентов годовых, добавится еще 64 миллиона дополнительных расходов в год в виде процентов. За пять лет набегает 320 миллионов рублей, то есть срок окупаемости хозяйства увеличивается до 8–9 лет.

Как сделать молочное производство рентабельным? Нужна помощь государства. За один гектар в Европе доплачивают 400 евро каждый год. В Латвии — 80 евро, ну а в России — вообще 10 евро. То есть государственной помощи почти никакой нет. Кроме того, в Европе ставка по кредиту составляет два-четыре процента годовых, даже в Белоруссии ставка ниже уровня инфляции, то есть производитель, по сути, бесплатно получает кредитные ресурсы. Разумеется, у него себестоимость ниже, и он теснит российского производителя на нашем рынке.

Государство должно всячески оберегать людей, вкладывающих деньги в сельское хозяйство, давать им льготные кредиты. Я уж не говорю про рост субсидий, главное — наладить кредитование по адекватным ставкам компаний, обеспечивающих продовольственную безопасность страны. Критически важно для государства, чтобы в нем делали базовые продукты. Чтобы не зависеть от чьих-то неадекватных решений.

Если чиновники это поймут, то отрасль мы поднимем. Я готов целую область задействовать, например Ярославскую. Мне нужно два года, чтобы ее покрыть хозяйствами: десять хозяйств по тысяче голов как минимум.

А без государственной поддержки все убыточно. Бизнес такой может существовать только в спайке с собственным производством и дистрибуцией (наш случай), потому что нам все равно нужно качественное молоко, а прибыль мы получим на переработке. Такая российская изворотливость: нас выгоняют в дверь, а мы в окно, нас в окно, а мы в трубу лезем. Но это неправильно с точки зрения экономических основ отрасли и конкуренции с другими странами.

Такой модели, как у нас, — с конечной продукцией, да еще и относительно дорогой, у других компаний нет. А обычные колхозы, просто продающие молоко, вынуждены выживать в тяжелейших условиях.

У нас в конце 2014 года дойное стадо составляло почти 600 коров. К лету 2015 года мы довели его до 1800 коров. Дойность коровы составляла 20 литров, мы подняли ее до 27 литров.

Каждую корову мы изучаем. Выяснили, что корова должна оплодотворяться через 120 дней после родов, а у нас это происходило через 180–200 дней. У только родившей коровы несколько дней идет молозиво. Когда появляется нормальное молоко, теленка отлучают от коровы, дают ему заменители цельного молока, а корову продолжают доить.

Нужно, чтобы на сто двадцатый день она снова забеременела. Тогда ее можно практически все время эксплуатировать. Надо с каждой коровой разбираться, почему она 80 дней не беременеет — то ли какой-то процесс в яичниках, то ли плохое сено, то ли неправильное семя и так далее. С каждым животным необходимо работать, для этого нужны опытный ветеринар и опытный осеменитель, а специалистов не хватает. Выбили отрасль за 25 лет. Сейчас ищем людей, разбирающихся в этом.

Еще есть российская проблема под названием «ни себе ни людям». Например, нам предложили колхоз в Переславском районе: три тысячи гектаров, хозяйство развалено, никому ничего не нужно. Просят 150 миллионов рублей. За что?

Мы, конечно, найдем и другие хозяйства, но хочется купить недалеко от нашего производства. Тот же Переславль-Залесский находится в восьмидесяти километрах. Туда можно приехать утром, побыть полдня, всем хвосты накрутить и обратно отправиться. Но если будут так много просить, придется и дальние хозяйства рассматривать.

Однажды, более десяти лет назад, я думал приобрести небольшую ферму — тоже рядом с Переславлем-Залесским. Взял специалистов, и вместе с председателем горисполкома мы туда приехали. Ферма в ужасающем состоянии: стоит лет семь-восемь уже, окна вынули, крышу сняли. Мне говорят: остаточная стоимость фермы — 70 тысяч долларов. Я тут же специалиста спрашиваю: а сколько стоит построить новую ферму? 40 тысяч долларов. Вся проблема в том, что для строительства новой фермы нужно получать кучу разрешений. Так и не купили, а та ферма до сих пор стоит.

Мне нравится подход, действующий в Латвии. Например, в центре городка Айзпите стоит разрушенный исторический дом. Никто его не пытается продать за миллион или 100 тысяч евро. Цена символическая — один евро, но покупатель должен восстановить дом, причем требования государства очень жесткие — даже материалы надо использовать аналогичные тем, что применяли при строительстве. А у нас, когда видят интерес, сразу пытаются раздуть значимость и цену. По их логике лучше пусть стоят развалины, чем кому-то дешево отдать.

Рядом с каждым колхозом я открою магазин. Мы уйдем от дистрибуции и станем продавать свежее молоко по ценам в два раза ниже, чем в обычной рознице.

Например, по ценам 2015 года молоко из-под коров будет не по 55–60 рублей, а по 30. Один человек в день в среднем потребляет где-то 100 граммов молока. У нас на фермах его производится в районе двенадцати тонн. То есть две фермы спокойно обеспечат молоком весь Пушкинский район.

Такие схемы прекрасно работают в Европе. При фермах в Италии или Франции есть маленькие магазинчики, где без наценок продают молоко и сопутствующую продукцию. Также итальянские фермеры с утра привозят и заливают молоко в молокоматы, где оно продается без участия людей. В зависимости от точки можно установить молокомат и на 300 литров, и на 100. Там же стоят холодильники с сырами, молочными продуктами и напитками.

Я изучал вопрос с этими автоматами, но у нас есть закон, по которому в магазине нельзя продавать свежее молоко, только пастеризованное. Но в случае пастеризации весь смысл теряется. Закон идиотский: на базаре можно торговать любым молоком, а в магазине — только пастеризованным. Явно же у меня в хозяйстве контроль лучше поставлен, чем у одиночного крестьянина. Как его проконтролируешь?

У меня проверяющие не вылезают с производства, начиная от Роспотребнадзора и заканчивая экологами. Проверяют все: белки, жиры, кислотность, наличие кишечной палочки. Как на наших заводах, наверняка не контролируют нигде. На Западе я такого не видел. Первыми это преодолели в Татарстане, разрешив продавать живое молоко в магазинах. Но сейчас вроде снова запретили.

Я разговаривал с молодыми ребятами, спрашивал:

— Какое молоко покупаете?

Отвечают:

— Стерилизованное, чтобы была гарантия. Оно хранится шесть месяцев, это очень удобно, его поставил в холодильник, в любой момент достал, налил, оно не портится.

— Ребята, а вы знаете вообще, как происходит стерилизация молока?

— Нет.

— Идет поток молока, а навстречу поток пара с температурой 145 градусов, убивающий все живое. Полезные свойства уходят. Остается белок, точнее, уже ошметки белка. Вы пьете взвесь разрушенных белков. Вас это устраивает?

— Нет.

— Какое молоко будете покупать?

— Конечно, с фермы — свежее.

С людьми надо работать, объяснять им. Лучшее молоко — из-под коровы. Не все любят парное, но охлажденное молоко, да еще и с черным хлебушком, — наслаждение. Если его сразу охладить, то в течение суток там все стерильно благодаря действию антител. В таком молоке сохраняются все питательные и полезные вещества.

Пастеризация проходит при температуре 60–90 градусов, а белок умирает при температуре 60 градусов. Мы стараемся делать низкотемпературную пастеризацию, но все равно идет разрушение белка — свойства уже не те, что у свежего молока. Считаю, нужно найти решение, которое позволит людям все-таки употреблять свежайшее недорогое молоко — как в Европе. И надо дать людям возможность торговать продуктом своего труда без посредников. Чтобы в нашей стране выйти из продуктового кризиса, нужно разрешить частникам один день в неделю продавать свою продукцию безо всяких разрешений, как в Германии. Каждую субботу фермеры приезжают на определенную площадь и торгуют. В Москве есть ярмарки выходного дня, но попробуйте на них попасть. Получить разрешение стоит дороже, чем запустить свой товар в магазин. Никакая прибыль от торговли это не окупит. Пусть колхозники приво-

зят свою картошку в машине и продают в Москве. Даже в советское время такое было.

* * *

К сожалению, обстановка в России не дает понять, где мы будем через пять-десять лет. Поэтому я привык планировать где-то на полгода-год. Может быть, придет умное правительство, раздаст людям землю, и тогда мы будем — я на сто процентов уверен — одной из самых состоятельных стран мира.

Все предпосылки есть: нефть своя, земля своя, полезных ископаемых и талантливых людей — сколько угодно. Но что-то мешает правильно распоряжаться таким богатством. Я всегда удивляюсь Финляндии, она в первой десятке по уровню жизни, а ведь там нет ничего, кроме озер и низкорослых деревьев.

Здесь вспоминается история нашего советского золотопромышленника Вадима Туманова. Он придумал схему экономной разработки золотых месторождений частными артелями, что давало результаты намного лучше, чем у государственных предприятий.

Редко встречается большое месторождение, которое можно разрабатывать годами. Обычно на год-два разработки. Что делали? Строили мини-город со всеми удобствами, а потом приступали к разработке. Если золота мало, выходило невыгодно. Геологам давали премии за разведку крупных месторождений, а мелкие они просто наносили на карту. И Туманов стал давать геологам одну-две так называемые «доли» в проекте за информацию про эти месторождения. А по тем временам доля позволяла за сезон заработать на машину «Жигули». Гигантские деньги! Туманов приезжал, из местного леса рубил дом, баню, завозил туда бульдозеры, экскаваторы, драгу, а в конце сезона выкидывал, так как все с лихвой окупалось.

В Сибири тем временем нашли крупное месторождение полиметаллов, и Туманов уже во времена перестройки захотел его разрабатывать. Единственное — надо было протянуть дорогу. Нет чтобы государство дало разработку человеку, много раз доказавшему, что лучше всех ведет добычу. Объявили тендер, победила какая-то швейцарская компания, а в итоге так никто ничего не сделал. Туманов своими словами излагает эти стихи Юрия Левитанского:

Подарили дураку море.
Он потрогал его. Пощупал.
Обмакнул и лизнул палец.
Был соленым и горьким палец.
Тогда в море дурак плюнул.
Близко плюнул. Подальше плюнул.
Плевать в море всем интересно.
Дураку это даже лестно.
Но устал он. И скучно стало.
Сел дурак на песок устало.
Повернулся спиной к прибою.
Стал в лото играть. Сам с собою.
То выигрывает, то проигрывает.
На губной гармошке поигрывает.
Проиграет дурак море!..
А зачем дураку море?

Есть у нас Сибирь, гигантские просторы со всевозможными полезными ископаемыми, плодородная земля по всей стране, но никому ничего не нужно. Зачем дураку море? Зачем нам миллионы гектаров пустой земли, если мы ничего с ними не делаем?

Вот недавний пример. Наш завод в Пушкинском районе располагается на восьми гектарах земли. Маловато, потому что мы растем, но рядом с нами есть участок в семь гектаров леса с большими проплешинами. Стали выяснять, кому принадлежит. Оказалось, что поселению Ельдигино. Еще советских времен леса закрепили за окружающими поселками. Лесом лет тридцать никто не занимался. Зайдя в него, я увидел, что живые деревья поражены короедом; ткнул в упавшее дерево — труха. Чуть что — пожар разгорится моментом, даже машина для тушения не сможет подъехать.

Пришел в поселковый совет и спрашиваю:

— Нужен вам этот лес?

— Нельзя сказать, что не нужен, но у нас нет средств, чтобы следить за ним с точки зрения противопожарной безопасности. Если у вас есть средства, возьмите, следите.

И вот он, российский идиотизм. На аренду этого леса, чтобы почистить его на свои же деньги, я потратил восемь месяцев. Когда лес при-

соединили, встал вопрос: можно ли вырубить деревья, пораженные короедом? Нам сказали: за каждое нужно платить по 80 тысяч рублей, хотя вообще-то больные деревья подлежат вырубке. Пришлось дойти до начальника лесного хозяйства Московской области, чтобы он дал приказ срочно вырубить.

Но это я, известный в районе бизнесмен, а обычный человек, если захочет эксплуатировать лес, сможет пробиться? Только если обладает сильнейшей волей. А стоит ли овчинка выделки, я не знаю.

Это две разные вещи: великая могучая наша родина и условия жизни, которые она, к сожалению, не смогла создать для своих людей. Вот сейчас попали мы в бензиново-керосиновый кризис. Цена на нефть упала, надо дать людям землю, чтобы они сумели прокормить себя, а потом, глядишь, и на продажу произведут товар. Да, у нас много бездельников, пьяниц, но есть масса нормальных трудолюбивых людей. Им надо дать возможность работать. Шесть соток — это насмешка, хотя наши люди способны и с такого участка семью кормить. У мамы Жени Харламова несколько соток под Новосибирском. Она с участка кормит всю семью, а рядом стоят пустые десятки гектаров, но развивать — нельзя.

Какой механизм передачи земли? Неважно. Их может быть сто штук. Надо ее раздать, обеспечить людей землей, чтобы они не голодали. А что будет он с землей делать — продаст, отдаст? Да без разницы. Я, как и любой бизнесмен, привык к конкретным делам. Если есть задача, решить ее можно.

Вот государственная цель: земля должна плодоносить. Если дали землю, а ее не обрабатывают, значит, отбирайте, отдавайте тем, кто готов что-то делать. На то и существуют чиновники — контролировать соблюдение правил.

В Латвии после развала СССР раздали всем землю — по 5–10 гектаров. Кто-то продал, кто-то обрабатывает, получая сельскохозяйственную дотацию. Деньги небольшие, но подспорье — с голода уже не помрешь. А у нас поля стоят пустые. В Рязанской, Ярославской, Московской областях на десятки километров — заброшенные поля. Почему не раздать людям, чтобы развивали? Дать по хорошему куску земли всем гражданам России и желающим русским из бывшего СССР.

Глава 22. Вызовы для компании

Как у нас оказался завод детского питания в Саратове

Откуда приходится возить молоко в Москву из-за дефицита

Почему мы стремимся расширять ассортимент продукции

Я уже сформулировал правила, позволившие нашей компании больше двух десятков лет лет быть основным игроком на рынке глазированных сырков России, а значит, и мира. Нам удастся держать больше 80 процентов рынка, несмотря на то что вход в этот сегмент стоит относительно недорого.

Линия по производству сырков мощностью 80 тысяч в сутки стоит 150 тысяч евро. Разработать дизайн, закупить этикетку — 30–50 тысяч. Но попробуйте продать эти 2,4 миллиона сырков в месяц, доказать покупателям, что именно твой сырок следует купить, убедить сети поставлять именно твой сырок.

Как это сделаешь, если люди привыкли к сыркам нашей компании, а мы строжайшим образом держим качество? Сколько надо затратить на рекламу безо всякой гарантии результата? За время работы я наблюдал немало попыток выхода на этот рынок, в большинстве своем неудачных. Многих компаний уже нет, периодически можно наблюдать объявления о продаже бывших в употреблении линий — это разорился еще один небольшой производитель сырков.

Крупному же молочному холдингу выгоднее купить такого игрока, как «Ростагроэкспорт», чем самому завоевывать рынок сырков с нуля, но мы пока отвергали все предложения о продаже.

Но конкуренция есть всегда. Бизнес вообще не бывает без борьбы. Поэтому нам ни в коем случае нельзя расслабляться, чтобы не потерять рынок, как это было, когда мы вовремя не расширили ассортимент по вкусам и ценовым нишам. Сейчас мы выпускаем 56 наименований сырков, а в первые годы было только два — ванильный и шоколадный. Если бы не сориентировались, потеряли бы как минимум 60 процентов рынка.

Мы первые стали покрывать сырки настоящим шоколадом. Бывает, какой-то конкурент начнет использовать натуральный шоколад или копировать дизайн коробки, а потом понимаешь, что сдулся: снова стал использовать глазурь. А состоятельный потребитель уже разборчив. Если ему понравились сырки в настоящем шоколаде, то к глазури он не вернется.

Как бы там ни было, мы будем стараться удерживать рынок сырков и дальше. В мире существуют фирмы, сохраняющие подавляющую долю рынка долгие годы, например на рынке баянов и аккордеонов или ловли глубоководной рыбы и даже в производстве зонтов.

Мы понимаем: сырки для нас самое главное, однако пытаемся развивать и другие направления. Они уже обеспечивают порядка 30 процентов выручки «Ростагроэкспорта». Нам выгодно иметь широкий ассортиментный ряд.

Собственная дистрибуция обеспечивает завоз наших товаров в семь тысяч магазинов. Когда дистрибуцией занимается сторонняя фирма, она всегда прикладывает больше усилий к более выгодному товару. А на рынке обязательно найдется тот, кто демпингует или снижает цену из-за слабого качества продукции.

Простой пример. Наша сметана стоит, условно, 30 рублей, и вдруг появляется производитель, продающий дистрибьютору сметану по 15 рублей. С нашей сметаны он получит свои 20 процентов, а с другой — и 20 процентов, и еще 15 рублей разницы между оптовыми ценами. Естественно, дистрибьютор возьмется за то, что выгоднее, а нам под разными предлогами станет объяснять, что товар не идет. С этими дистрибьюторами намучаешься, и мы решили, что возьмем дело на себя. Это, конечно, непросто. С московскими пробками одна машина в день объезжает всего 10–15 магазинов. Вместимость «Газели» — полторы тонны, значит, оптимально везти в каждый магазин 100–150 килограммов товара. Но по нашему классическому ассортименту магазин способен взять 20–30 килограммов

в день. Значит, мы вынуждены либо брать продукцию со стороны, чтобы заполнить машину, либо сами выпускать широкий ассортимент продукции. Иногда мы реализуем сторонний товар, но это большая головная боль.

Если ты приходишь в магазин с товаром от «Ростагроэкспорта» и вместе с ним привозишь плохую горчицу, это всегда дискредитация. А чтобы получилась хорошая горчица, ты ее должен сам производить либо постоянно контролировать другого, что одно и то же по трудозатратам.

Допустим, тебе нравится качество какого-то стороннего производителя. Ты приходишь к нему и объясняешь: «У меня своя доставка в семь тысяч магазинов. Если в каждый магазин я буду отгружать всего по килограмму вашей продукции, это семь тонн в день. Существенный объем для завода. Если возьму по три наименования, то это загрузка всего завода. Нам нравится ваше качество, производите».

Как только начинаешь так работать с тем или иным производителем, первые месяцы он старается, выдерживает качество, а потом то ли начинает экономить, то ли сотрудники подворовывают, но постепенно продукция теряет качество. Это повседневная российская практика. И это обидно, потому что возможности для дистрибуции у нас большие. Понятно, экономически выгодно возить в магазин не 25 килограммов продукции, а 125. Но ты не можешь гарантировать качество других производителей, а мы делаем упор именно на качество. Поэтому мы выбрали третий путь — самим производить всю продукцию, которую продаем. Наверное, если смотреть с точки зрения классического маркетинга, не совсем правильно, когда люди занимаются и производством, и дистрибуцией. Но в Америке, например, так делают.

Допустим, компания Coca-Cola скупил большое количество марок напитков именно для того, чтобы полностью заполнять машины. Помимо лимонадов, это соки, минеральная, обычная вода, сопутствующие товары.

Но в США немного другие взаимоотношения. Водитель заходит в магазин и выставляет то, чего на полках не хватает, — это удешевляет процесс. У нас, конечно, такого доверия между дистрибьюторами и владельцами магазинов пока нет, но уже то, что мы везем полную машину, делает дистрибуцию рентабельной. Если сторонний дистрибьютор берет 15–30 процентов стоимости товара, то у нас се-

бестоимость перевозки равна где-то 10 процентам. Соответственно, разницу мы забираем себе.

Нашего соседа по Пушкинскому району, завод «Топаз» (бренды «Зеленая марка», «Журавли» и другие), купил дистрибьютор специально для того, чтобы расширить свой ассортимент. Так он возил только виски и коньяки, а сейчас еще и водку. Это тоже причина, по которой мы имеем собственную дистрибуцию: необходимость контроля над качеством. Именно для этого мы занялись и животноводством.

Для логического завершения этого круга нужны собственные магазины. Чтобы нашу продукцию продать, нужно, я думаю, минимум полторы тысячи магазинов. У нас же есть двадцать экспериментальных магазинов. На них мы уже видим, как лучше организовать торговлю, но времени на расширение сети просто нет.

К сожалению, в Москве накладные расходы так велики, что магазин только с молочным ассортиментом рентабельно существовать не может, хотя на Западе есть, например, такие магазины от производителя «Атлет». В Италии я видел, как объединяются в рамках одного совместного магазина несколько производителей, например, молочных продуктов, хлеба, колбас, вина. В России сразу начинается спор: кто должен платить за магазин больше, кто — меньше.

В общем, расширение сети магазинов — огромный проект. Людей, способных вести проекты, найти крайне сложно, но нет ни одного дела, которое происходит само по себе. Наверное, уже следующее поколение этим займется.

Мучительно долго мы выводили на рентабельную работу наш саратовский завод детского питания, где выпускаем продукты под марками «Крепыш» и «Вкусный день». История любопытная. В 90-х годах государство решило, что в регионах должны быть заводы детского питания. Дело хорошее — детишек обеспечить качественными продуктами, не содержащими консервантов и поэтому относящимися к так называемой «короткой молочке», с маленьким сроком реализации. Далеко везти ее сложно, логично открывать предприятия в разных регионах. Приняли программу закупки тридцати молочных заводов. Деньги на оборудование выделили, а на строительство, наладку и запуск — забыли. В результате, например, в Тульскую область, где постройку завода «выбил» губернатор Василий Стародубцев, обо-

рудование завезли, и оно чуть ли не двадцать лет простояло в вагонах на рельсах. В Ивановской области станки для завода выгрузили, а местные бомжи отпилили все что можно и сдали в металлолом. Цех ультрафильтрации там все-таки запустили, а основное оборудование так и валяется.

Из планируемых тридцати заводов нормально заработали только пять: в Москве (входит в «Вимм-Билль-Данн»), Санкт-Петербурге («Петмол»), Уфе, Тюмени и Саратове. Возможно, есть и другие, врать не буду, но о том, что они успешно работают, не слышал.

О саратовском заводе я узнал совершенно случайно. Одно время дружил с отцом Макарием, царствие ему небесное. Он своей легкой рукой освящал все наши предприятия, а мы восстанавливали и поддерживали его церковь Покрова в Филях, за что патриарх дал мне орден — Святого преподобного Сергия Радонежского III степени и Святого благоверного князя Даниила Московского III степени.

Однажды, в 2001 году, звонит мне батюшка и предлагает подъехать, мол, дело есть. У него я познакомился с парнем Мишей. Тот рассказал:

— Борис Юрьевич, в Саратовской области уже девять лет стоит безхозный завод. Нужен хозяин, который вложит деньги в восстановление производства.

— Вообще я стараюсь лично все контролировать и предприятия дальше ста километров от Москвы не беру.

— Ну, может быть, посмотрите завод, а то обидно, пропадает.

Под влиянием батюшки я съездил на завод. Он находился в плачевном состоянии: там построили здание, установили оборудование, сделали испытания на воде. При этом воду оставили в трубах на девять лет. Компьютерной программы для автоматизации завода не предусмотрели. Я поразмышлял и все-таки решил заняться. Мы вложили уйму денег в восстановление. Позже я подсчитал: дешевле было купить новый завод, чем ремонтировать. Дело не только в деньгах, но и в маленьких нюансах. Например, из-за воды прогнили резиновые прокладки, а таких уже больше не выпускают. Антон Юрьевич Изачик руководил проектом и мучительно долго реанимировал завод.

Когда завершили реконструкцию, наладили выпуск продукции, оказалось, что никому не нужный в течение девяти лет завод стал вдруг всем интересен. Начались административные битвы: мол, мы неправильно приватизировали государственное предприятие.

Мы терпеливо объясняли, что нас попросили восстановить и мы вообще-то сделали доброе дело. Хорошо, у меня хватило ума сфотографировать в первоначальном состоянии ту бесформенную грудку металла, что нам досталась. Мы прошли через многие суды и другие неприятные ситуации, спасибо Антону Юрьевичу и нашему начальнику охраны Сергею Викторовичу, что разрулили проблемы.

В общем, несмотря ни на что, мы подтвердили право владения заводом и выпускаем продукцию. После того как закрыли поставки из-за границы, завод вышел на полную мощность. Единственная проблема — перебои с поставками молока. Его в стране не хватает.

Благодаря тому, что в Саратове молоко и рабочая сила дешевле, мы в Поволжье вытеснили московских производителей, которым надо еще и доставить товар. Это привлекательный для бизнеса регион примерно с десятью миллионами жителей.

Часть продукции мы везем в Москву, например творог, получаемый по технологии ультрафильтрации. Такой творог делается с помощью трехступенчатой установки Membraflow производительностью 500 килограммов в час. В 2010 году дополнительно запустили российскую ультрафильтрационную установку «Водопад МТК». Для увеличения срока хранения творога применяем полусептические условия фасовки с помощью упаковочной машины Benso в полимерные стаканчики весом 100 и 200 граммов. Есть также расфасовка в тубы массой 250 и 500 граммов. Ультрафильтрация позволяет сохранить в твороге полезные сывороточные белки и повысить выход творога из молока до одного килограмма из трех литров.

Как правило, я стараюсь начинать лишь проекты, окупающие себя за полгода, слишком уж нестабильная обстановка у нас в стране — по спросу, по регулированию, по валютному курсу. Саратовский завод очень медленно выходил на прибыль, но я все равно считаю его успешным.

Во-первых, он будет еще долго приносить доход. Во-вторых, нельзя отбрасывать социальную составляющую: мы обеспечили дешевыми молочными продуктами огромное число детей, что приятно и важно. Можно сказать, с саратовским заводом я изменил своему правилу: не открывать предприятия далеко «от базы». Я люблю вникать в каждую деталь и контролировать все процессы, поэтому не умею удаленно руководить предприятием.

А есть люди другого склада. Например, директор «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкий управлял тридцатью заводами, раскиданными по всей России. У сооснователя «Вимм-Билль-Данна» Давида Якобашвили до продажи компании корпорации PepsiCo тоже была гигантская сеть. Они умеют, я — нет. Каждый бизнесмен должен понимать свои способности.

К сожалению, неудачей у нас закончился проект под Нижним Новгородом. Мне предложили завод по производству творога в поселке городского типа Вача под названием «Русская сыродельная артель». Мы приехали, посмотрели завод: старенький, но вполне рабочий. При этом молоко в Нижегородской области стоило три рубля за литр, а в Москве — шесть. Кроме того, в Ваче было довольно много высококвалифицированных специалистов, так как закрылся завод по производству медицинских инструментов. Решили делать дешевый творог для привоза в Москву.

Хватило ума не покупать завод сразу, а взять в аренду. Оказалось, количество молока в Нижегородской области ограничено. Цена стала расти. Механизм роста простой. Допустим, прихожу я к директору колхоза, продающему молоко «Вимм-Билль-Данну» условно по три рубля, и предлагаю продавать по три рубля десять копеек. Он согласен, я беру 10 тонн. Соответственно, эти 10 тонн не поставляются «Вимм-Билль-Данну». У того возникает дефицит. Менеджеры приезжают и предлагают колхозу еще больше. Совместными усилиями цена очень быстро возрастает до пяти рублей за литр, а значит, пропадает весь экономический смысл.

Выяснилось, что специалисты, о которых мы грезил, из Вачи уже уехали. Осталась одна пьянь. На заводе следишь не за тем, как делают творог, а за тем, чтобы они не нажрались. Например, в котельной работает пьяница, а дело ведь ответственное. Получается, доверить никому нельзя, да еще надо постоянно пинать.

Поскольку местных специалистов не нашли, пришлось посылать бригаду технологов и механиков с подмосковного завода. А им надо платить московскую зарплату плюс командировочные. В итоге вачинский творог оказался дороже, чем московский. На этом годичный эксперимент мы закончили.

В рамках нашей стратегии мы постоянно пробуем запускать новые продукты, тестируем их на собственных магазинах и принимаем решение о широком запуске. Расскажу о некоторых.

До сих пор печалюсь, что у нас не пошли пикантная сметана и мягкие сыры с наполнителями (укроп, чеснок). Они получились необыкновенно вкусными и поначалу продавались прилично, но в то время не было подготовленных наполнителей. В том же укропе всегда есть микроорганизмы, и при добавлении в сметану возникает риск, что товар не выдержит срока хранения, особенно если не соблюдается температурный режим, что в маленьких магазинах, к сожалению, не редкость.

Товары по нашему законодательству должны храниться при температуре 4–6 градусов, но обычно они хранятся в открытых холодильных установках, где температура 12–15 градусов. Пикантная сметана и сыры портились раньше времени, и магазины стали от них отказываться. Пришлось снять с производства.

Еще жалею, что перестали выпускать эклеры с мягкой творожной начинкой. Как и пикантный сыр, эклеры сметались моментально — до такой степени они были вкусными. Поначалу мы покупали трубочки для эклеров на стороне, но поставщики не всегда выдерживали качество: то придут вкусные, то есть невозможно. Затем сами попробовали печь — у нас не получилось. В общем, из-за колебаний в качестве товар не пошел.

В бизнесе есть не только то, что нужно делать. Есть и то, что делать нельзя. Гораздо больше вреда не от попыток, а от упрямства. Если вдруг видите, что бизнес не идет, заканчивайте его как можно скорее.

Как-то мы пытались наладить производство козьего сыра, купив стадо из полутора сотен коз у «Чистой линии». Но получился пшик. Некому было заниматься проектом, а надо же организовать производство, поставить контроль, отладить рецептуру. Пригласили одного специалиста с Украины, но он больше спрашивал, чем делал. Посмотрели мы на это все и с убытком продали коз.

Почему мы не производим обычный сыр из коровьего молока? Тут расчет элементарный. На один килограмм качественного сыра идет 10 литров молока. Если в других странах литр стоит 16 рублей, то себестоимость сыра равна 160 рублям. А у нас — 300 рублей только по молоку, а есть и другие издержки. Это первый момент. Второй —

на рынке сыров много фальсификата, то есть продукта, произведенного не из чистого молока, а с разнообразными добавками. Государство с этим борется слабо, а потребитель не всегда понимает разницу. Третий момент — молока и так не хватает из-за роста спроса на наши традиционные товары: сырки, йогурты, кефир, сметану, ряженку. Нам нельзя допускать, чтобы пострадали эти позиции. Четвертый момент — для вызревания, хранения сыров нужны гигантские помещения, которых у нас нет.

Мы, кстати, одними из первых в Москве выпустили мацони. Грузины после обеда едят мацони, потому что этот продукт улучшает пищеварение после острых блюд. И я, как поклонник грузинской кухни, очень полюбил мацони. Мой знакомый Коба из ресторана «Тифлис» привез закваску из Грузии, и мы стали выпускать мацони. Руководит этим производством Наталья Георгиевна, сама по отцу грузинка. Она долго прожила в Тбилиси и знает, что такое настоящий мацони.

Кстати, «Чистая линия» — молодцы. Вовремя увидели, что достаточно большое количество выходцев с Кавказа приехало в Россию. Например, в Москве живет примерно два миллиона кавказцев, у которых с детства заложена культура питания. В частности, они любят специфические молочные напитки: тан и айран. А сейчас их пьют и другие жители столицы.

Даже на пищевом рынке, на самом консервативном, периодически происходят революции. И надо следить за ними, чтобы тебя не задавили. Кто знает, может, со временем тан и айран вытеснят кефир, но пока этого не происходит. В 2014 году производство кефира выросло на 15 процентов.

Радует, что люди больше следят за собой. Здоровый человек может мечтать о чем угодно. А больной мечтает только об одном — о здоровье. Тот, кто потребляет натуральные продукты, создает базис своего здоровья. Мы хотим, чтобы люди вновь стали уверены в том, что едят качественные и натуральные продукты, а не заменители.

Из этого кризиса мы выйдем более сильными. Определенные проблемы в связи с резким ростом валют мы испытали. Например, резко подорожал шоколад, закупаемый в Бельгии. Если в 2014 году шоколад покупали по 250 рублей за килограмм, то после декабрьского роста курса валют поставщик поднял цену до 480 рублей. Поэтому мы

думаем о том, чтобы завозить не готовый шоколад, а какао-бобы и делать шоколад на месте.

Ясное дело, в производстве шоколада переработка добавляет минимум 100 процентов к стоимости. Это значит, что если мы сделаем свой шоколад, то опять вернемся к той же цене 250 рублей, что позволит не поднимать цену на сырки «Б. Ю. Александров». Это пример того, как кризис может положительно влиять на бизнес.

Конечно, в этот кризис много людей разорится, в том числе и в молочной отрасли. Потому что сельское хозяйство при ставке кредита больше 16 процентов годовых существовать в рыночных условиях не может. Те, кто не может работать без кредитов, разорятся. Но выживут, во-первых, те, кто работает на своих деньгах, а во-вторых, те, кто придумает новые способы ведения бизнеса.

У тех, кто работает в рублевой зоне, шансов на выживание больше. А в смешанной зоне, когда часть сырья ввозится из-за границы, сложнее. Но нашим бизнесам к кризисам не привыкать. Я по этому поводу всегда вспоминаю эпизод из фильма «Особенности национальной охоты», когда корову загрузили в самолет и открыли дно, но она не выпала. Захочешь жить — не так раскорячишься.

Как и в предыдущие кризисы, мы создали запас сырья: масло, творог на несколько месяцев вперед. Дело в том, что сырье дорожает значительно быстрее, чем растут цены в магазинах. Запас позволяет работать рентабельно в нестабильный период.

Контрсанкции, принятые по иностранным товарам в августе 2014 года, на нас отразились позитивно. Что было до санкций? Из-за разницы в цене молока себестоимость творога или йогурта в Европе была вдвое меньше. Российские производители изначально находились в менее выгодном положении. Теперь они (включая «Ростагроэксспорт») заполнили нишу, которую раньше держали фирмы из Франции, Финляндии, Литвы. Реализация нашей компании выросла на 30 процентов, пришлось в срочном порядке докупать оборудование. Например, организовали два новых цеха по производству сметаны, йогуртов, кефира; докупили линии по производству сырков.

Интересно, что резко выросли и продажи сырков, хотя западные производители на этом рынке не имели существенной доли. Возможно, любители импортных молочных лакомств заменили их сырками.

Мы понимаем, что чем быстрее занять нишу, тем тяжелее потом, когда прекратятся санкции, нас из нее будет выгнать.

Конечно, есть проблема с закупкой молока. Его в России не хватает, из-за чего цены растут. Доходит до анекдотических ситуаций. Я работал с одним хозяйством в Ярославской области, от нас километрах в ста пятидесяти. Руководит им бывший механизатор, единственный непьющий мужик, оставшийся в деревне. Какое-то время мы брали у него молоко, потом перестали. И вот возник дефицит. Я стал обзванивать знакомых.

— Господин председатель, скажите, пожалуйста, можно ли опять ваше молоко завернуть к нам в «Ростагроэкспорт»?

— Борис Юрьевич, у меня тут такое дело: доярка поставила рекорд.

— А что такое?

— Да пьет уже 23 дня подряд, не просыхает.

Грустно смотреть на то, что сделали с нашим сельским хозяйством.

Собственного молока нам хватает только для премиум-класса, а класть сухое нельзя, так как законодатели решили, что товар с использованием сухого молока нельзя называть молоком. Это, кстати, абсолютно противоречит логике. Во-первых, производители всегда добавляли сухое молоко в обычное, потому что качество от этого не страдает. Во-вторых, нет способа определения, добавлено ли сухое молоко, то есть закон издали, а контролировать его исполнение невозможно.

В поисках молока мы заехали уже далеко — в Башкирию и Татарию.

* * *

Но обо всех этих проблемах я подумаю завтра. А сегодня у меня встреча с любимым внуком Сашей. «Notre avion a atterri à l'aéroport Nice Côte d'Azur»* — и мне пора.

* Наш самолет совершил посадку в аэропорту «Ницца Лазурный Берег» (фр.).

P.S. Что произошло в 2016–2019 годах

Четвертое издание книги «Сырок» выходит через три года после первого, поэтому логично дополнить его еще одной главой, в которой я расскажу, что произошло за это время.

Здоровье

Сначала о том, как продвигается моя борьба с раком лимфатических узлов четвертой стадии. За шесть лет лечения в Германии на мне испробовали все лекарства, начиная со всевозможных химических препаратов и заканчивая золотом и платиной, так как эти элементы, как оказалось, тоже иногда помогают в борьбе с раковыми клетками.

Но в 2018 году немцы сказали, что выбрали все возможности, доступные им на тот момент. Это действительно так. Достаточно сказать, что ни в одну вену на моей руке теперь невозможно попасть: они склерозированы из-за множества уколов. Во время лечения в Германии рак отступал, но ненадолго.

Тогда мы стали искать место, где могут справиться с заболеванием. Поиски привели в Бостон — в Институт онкологии имени Даны — Фарбера (Dana–Farber Cancer Institute). Это учреждение основал врач Сидней Фарбер в 1947 году. А в 1983 году институту стал помогать фонд бизнесмена Чарльза Даны. Так и появилось нынешнее название.

Институту Даны — Фарбера в числе немногих клиник разрешено использовать противораковые препараты, испытанные только на животных и еще официально не утвержденные для людей. Я попал в ряды добровольцев.

Расскажу о сути метода. Почему рак убивает людей? Потому что организм по каким-то причинам отказывается бороться с раковыми клетками, хотя они для него инородны. Иммунная система не вырабатывает антитела. Ученые же придумали, как «обманывать» организм. Они берут у человека раковые клетки и помещают их в ткани, способные к выработке антител. Затем эти антитела вводят человеку, чтобы они убили все раковые клетки.

Статистика излечения для больных с четвертой стадией рака весьма впечатляет. Пятнадцати процентам людей процедуры не помогают или приводят к смерти, а 85% выздоравливают и даже получают пятилетнюю гарантию от клиники.

Мне повезло попасть во вторую группу, но процесс излечения не был легкой прогулкой. Дело в том, что невозможно точно рассчитать, сколько нужно антител — их всегда вводят с запасом. А попадание избыточного количества белковых тел в организм приводит к анафилактическому шоку.

Пятнадцать дней я находился в коме, затем потихоньку из этого состояния вышел. Сначала восстановилась память, потом прошли галлюцинации, вернулась умственная активность. Через пару месяцев я стал абсолютно работоспособен.

Кстати, с этим методом лечения отчасти связана Нобелевская премия по медицине за 2018 год. Ее получили Джеймс Аллисон из США и Тасуку Хондзё из Японии. Они поняли, почему организм сам не побеждает рак. Оказалось, что в иммунной системе есть вещества, останавливающие борьбу с раковыми клетками. Ученые научились их инактивировать и запускать борьбу организма с болезнью.

Самый знаменитый пример успешного исцеления — американский президент Джимми Картер. В его головном мозге обнаружили опухоль величиной чуть ли не с куриное яйцо. Врачи вынесли вердикт, что помочь нельзя, но тут подоспела та самая разработка ученых — вещество под названием *нембролизумаб*. Это был препарат Keytruda

компании Merck. Через полгода человек, руководивший Америкой с 1977 по 1981 год, был здоров.

Все обрадовались и начали испытывать препарат на других формах рака. Но выяснилось, что он помогает только от 30% видов болезни (меланома, рак легкого, лимфома Ходжкина и другие). Бороться с остальными видами, в том числе с обнаруженным у меня, мешают ферменты, к которым нужны другие антитела. Их еще предстоит разработать.

Тем не менее, выступая на вручении Нобелевской премии, Тасуку Хондзэ уверенно заявил, что в ближайшее время рак перестанет быть болезнью, от которой люди умирают. Это, конечно, грандиозный прорыв, сравнимый с изобретением пенициллина в XX веке. Сейчас человечество подзабыло, что многие инфекции всего сто лет назад были смертельными и, например, каждый пятый ребенок умирал, не дожив до пяти лет.

В первой половине прошлого века мы научились побеждать инфекции, во второй — сердечно-сосудистые заболевания, а в первой половине XXI века, надеюсь, человек будет уверенно излечивать онкологию.

Пока же эта напасть уносит слишком много жизней. К несчастью, от рака скончался Антон Юрьевич Изачик. Я рассказывал об этом талантливом человеке: это тот самый Антон, который еще в 90-х переоделся слесарем и проник на Горьковский завод, где в советское время производили сырки. Тот самый Антон, сколотивший первую деревянную форму для глазированных сырков. Тот самый Антон, мучительно долго реанимировавший молочный завод в Саратове. Тот самый Антон, который взял на себя бразды правления, пока я лечился за границей.

Завод

Во многом благодаря работе Антона Юрьевича мы сохранили уверенное лидерство на нашем основном рынке — глазированных сырков. Учитывая, что вход на этот рынок открыт для новых игроков и стоит относительно дешево, это серьезное достижение.

Меня постоянно спрашивают: как удается сохранять лидерство? Главный секрет один — удерживать качество и вкус на высоком уровне.

Человек хочет знать, что даст ему покупаемый товар, и он не должен быть обманут. В противном случае доверие к марке стремительно исчезает. В постсоветское время мы видели массу примеров, когда производители ослабляли внимание к качеству, допускали нестабильность в рецептуре из экономии или просто разгильдяйства и теряли рынок, даже обладая неплохими брендами. Бренд — это обещание, которое выполняется. Марка перестает быть брендом, если не дает потребителю то, что он ожидает.

Поэтому стабильность качества — задача важнейшая.

В последние годы я окончательно выстроил систему контроля качества. В каждом районе Москвы есть человек, который ежедневно посещает магазины, покупает и пробует нашу продукцию.

Любое небольшое несоответствие (даже такое, которое потребитель и не заметит, например конденсат на глазури) контролер передает на предприятие. Мы проводим расследование. Образцы товаров из разных партий хранятся у нас в холодильниках, и мы сравниваем проблемный продукт с эталонным. Как правило, выясняется, что на предприятии с качеством все было нормально, а условия хранения не соблюдались в магазине. Это повод поговорить с партнерами об ужесточении контроля или даже прекратить отношения.

Конечно, все это не просто, учитывая наш ассортимент, в котором уже 450 наименований. Проще работать с ограниченным товарным рядом, но тут мы выступаем заложниками собственной системы дистрибуции. Наш товар должен быть доставлен в десять тысяч магазинов. Если бы каждый торговал только сырками, затраты на дистрибуцию оказались бы чрезвычайно высокими.

Считайте сами. Дорожное движение в Москве позволяет одной машине объехать максимум 10–15 магазинов в день. Представьте, что она возит только сырки. Небольшому магазину на день нужна одна коробка сырков массой всего-то три килограмма. На 15 магазинов выходит 45 килограммов — половина поддона. Разумеется, гонять машину только с сырками неэффективно.

Поэтому стараемся загружать машины целиком за счет молока, сметаны, кефира, творога, мацони и других товаров. Так мы обеспечиваем безубыточность собственной дистрибуции.

По той же причине перед нами всегда стоит задача выпуска новых видов продукции. Зачастую надо перепробовать много вариантов, чтобы найти хит, который останется на полках на долгие годы.

Пожалуй, таким товаром в линейке «Б. Ю. Александров» стало суфле. Это творожное лакомство, более воздушное по сравнению с традиционными сырками. По вкусу суфле ближе к конфетам или шоколадным батончикам. Как и сырки, суфле выпускается в темном и молочном шоколаде.

Также мы стали производить другие десерты «Б. Ю. Александров»: чизкейк, тирамису, нугу, запеканку, творожные рожки, мини-бисквины.

Стараемся внедрить товары, аналогов которым на полках нет. Так, для чизкейков выбрали британский рецепт, не предполагающий выпекания. Именно по этой причине он вышел по-настоящему нежным.

Какие еще достижения? Уверенно держим долю на рынке сметаны за счет марки «Ростагроэкспорт». Экспериментируем со вкусами и упаковкой творога.

В средней ценовой категории сырков на рынок успешно вышел бренд «Советские традиции». Эти сырки дешевле, чем «Б. Ю. Александров», потому что вместо чистого шоколада для покрытия используется шоколадная глазурь — так делали в советское время, когда глазированные сырки полюбились людям и стали дефицитным товаром.

Довели производство мацони до двух тонн в день. Делаем кавказский напиток тан, о котором я упомянул в главе 22. Перезапускаем линейку пикантной сметаны «Ростагроэкспорт»: она теперь включает варианты с чесноком, ароматной паприкой, сельдереем и пряными травами, морской солью и зеленым луком. Выпустили изумительный продукт — хлебные палочки с плавленым сыром.

В общем, мы понимаем, что надо постоянно вводить инновации, чтобы не упустить момент смены тенденций. Ну и делаем пробные шаги на абсолютно новых рынках.

Люди

Ограничение ввоза молочных продуктов из Европы в 2014 году нам здорово помогло. Как и многие другие российские производители, мы

смогли увеличить производство на 40%. Сейчас «Ростагроэкспорт» ежедневно производит более 130 тонн молочных продуктов.

Наверное, можно было расти быстрее, например выйти на рынок классических сыров, который расчистился в результате запрета на ввоз из ЕС. Вдумайтесь, одна только Литва поставляла нам в день по 20 тонн сыра.

Но для этого катастрофически не хватает управленческого ресурса. Можно сказать, что за всю карьеру в бизнесе я нашел не более 20 человек, способных решать бизнес-задачи. Это всегда большая удача.

В начале 2000-х у нас был очень успешный опыт: Антон Изачик поехал в Академию народного хозяйства, в которой сам учился в 90-х, и набрал перспективных студентов последних курсов. Так вот, из десяти человек семеро до сих пор работают в компании на ключевых должностях.

Когда нам перестало хватать толковых людей, мы вспомнили про этот опыт и направили в Академию тех самых выпускников. Выяснились удивительные вещи. Оказалось, большинство студентов уже со второго-третьего курсов проходят стажировки в иностранных компаниях. Там им платят немного денег и выясняют, способны ли ребята решать бизнес-задачи.

В итоге самые толковые оказываются привязаны к этим компаниям. Получается, государство у нас бесплатно учит людей для того, чтобы они потом работали «на заграницу».

Здесь, на мой взгляд, выход только один: раз ты получил бесплатное образование, ты должен какое-то время работать для своей страны. Я считаю, это абсолютно справедливо. Так происходит в Китае. Талантливых ребят отправляют учиться за границу за государственный счет с условием, что они потом обязательно вернутся и поработают на благо Китая определенное количество лет. При этом их родственники находятся в Китае, и, если студент не возвращается, их могут даже посадить в тюрьму. Поэтому люди, получив знания, приезжают домой.

Когда моя дочка училась в Нью-Джерси, около половины всех студентов были китайцами. Поэтому Китай и стартанул. Талантливая молодежь привозила новые данные из разных отраслей науки и внедряла их в стране. А бесплатно учить студентов для отъезда за границу

я считаю неправильным, пусть со мной и не согласятся некоторые демократы.

Ну а нам, видимо, придется рекрутировать способных ребят еще в школе. Я уже начал: занимаюсь с сыном Антона Юрьевича, пятнадцатилетним парнем, победителем математической олимпиады. Он осваивает тему банковских услуг.

Пока нехватка управленцев мешает нам расти быстрее. Даже после вузов появляется мало толковых людей. Я вижу несколько причин этого.

Во-первых, низкое качество платного обучения. Наверное, такие студенты считают, что раз за них платят родители, то они могут учиться как попало.

Во-вторых, конечно, нищенские зарплаты преподавателей институтов. Это никуда не годится. Почему мы все считаем себя россиянами? Потому что у нас общая культура, которую доносят школьные учителя и преподаватели вузов. Если эта культура не передается, не будет нормальных людей и не будет русского менталитета. Поэтому преподавателям надо платить хорошо.

В-третьих, расслабленность нынешней молодежи. Эти юноши и девушки никогда не голодали, как люди нашего поколения.

Тореадор Луис Мигель Домингин сказал про своего совсем маленького сына: «Этот ребенок никогда не станет тореадором. Чтобы встать против быка, ты должен знать, что такое голод».

Чтобы самому добиться успеха в бизнесе, надо знать, что такое нужда. Здесь показателен пример основателя Zaga Амансио Ортеги: «Я помню, как однажды днем после школы я пошел с матерью за едой. Я был совсем маленьким, и она встречала меня у школы. Поэтому очень часто я вместе с ней ходил за покупками. Магазин, в который мы пришли, был одним из тех больших продовольственных магазинов с таким высоким прилавком, настолько высоким, что на самом деле я не видел, кто разговаривал с матерью, но слышал мужской голос, который произнес то, что я пронес в себе сквозь время и никогда не забываю: “Джозефа, мне очень жаль, но я больше не могу продавать тебе товары в долг”. Я был в шоке. Мне было всего двенадцать. Я решил, что это последний раз, когда такое случилось с моей матерью. Я представлял себе свои действия очень четко — с того дня я должен был найти работу,

чтобы зарабатывать деньги и помогать по хозяйству. Я ушел из школы, бросил учебу и устроился на работу ассистентом по продажам в магазин-ателье».

Победы

В мире объективно не много людей, для которых работа в радость. Слава Господу, я отношусь к их числу и получаю удовольствие от маленьких и больших побед, которые всегда приходят, если долго трудиться.

И вот эти люди, которые умеют решать задачи, как раз и отличаются не только умом, но и желанием побеждать.

Остальные работают, потому что «надо». Чтобы получить деньги на жизнь. Но с таким подходом, когда труд всегда на втором плане, побеждать — а значит, зарабатывать по-настоящему много — сложно. Ведь бизнес зачастую занимает 25 часов в сутки. Единственный выход, чтобы не выгореть, — полюбить то, что делаешь. А сделать это можно только через победы. Вот такой парадокс.

Пример. Мы почти каждый день по утрам играем в мини-футбол, обыгрывая команды, которые в два-три раза моложе нас. А почему? Они выходят поиграть. А мы выходим выигрывать, потому что именно победы приносят нам удовольствие.

Точно так и в бизнесе. Человек, работающий «по необходимости», чтобы купить себе машину или квартиру, никогда не победит того, кто научился получать удовольствие от процесса. Первый занимается бизнесом, чтобы прожить, а второй живет бизнесом. И это две абсолютно разные линии поведения.

Несмотря на описанную нехватку управленческих кадров, мы все же запускаем новые направления.

Пельмени

В советские времена мы редко ходили по ресторанам. Есть дома было и дешевле, и вкуснее.

Хорошая домашняя еда всегда замешана на двух вещах: качественных продуктах и любви. Если жена любит мужа, она непременно

научится вкусно готовить. Моя мама Рива Яковлевна папу любила и поэтому переняла у бабушек искусство приготовления еды.

Особенно хорошо у мамы получались пельмени. Гости, приезжавшие к нам, меньше 30 штук не съедали — настолько они были вкусные. Раскусываешь такой пельмень, а из него в рот вытекает ароматнейший сок.

Я уже лет 20 пытаюсь найти тот самый вкус, но никак не получалось. Ни в одном ресторане именно так не делали. И тогда в 2019 году я поставил задачу всерьез: воссоздать рецепт этих идеальных пельменей, благо я примерно знал, какие ингредиенты использовала мама. Оставалось найти правильные пропорции и продумать производственный процесс. С несколькими шеф-поварами отличных ресторанов мы попробовали создать такие пельмени, и наилучшие, на мой взгляд, получились у сочинского повара.

На основе этого рецепта мы будем открывать пельменный бизнес.

Я не знаю, пойдет ли продукт среди нового поколения, будут ли они предпочитать итальянскую пиццу и японские суши или все-таки распробуют высоты настоящей русской кухни.

Как человек старой закалки, я всегда вспоминаю книгу «Москва и москвичи» Владимира Гиляровского — там он хорошо описывает наши кулинарные традиции.

В ресторане Тестова, к примеру, подавали холодную белугу, осетрину с хреном, раковый суп, селянку рыбную или селянку из почек, жареного поросенка, телятину, расстегаи, ботвинью с осетриной, белорыбицей и сухим тертым балыком, гурьевскую кашу, байдаковский пирог (огромная кулебяка с начинкой в двенадцать ярусов, где было все, начиная от слоя налимьей печенки и кончая слоем костного мозга в черном масле).

«Трактир Егорова кроме блинов славился рыбными расстегаями. Это круглый пирог во всю тарелку, с начинкой из рыбного фарша с вязигой, а середина открыта, и в ней, на ломтике осетрины, лежит кусок налимьей печенки. К расстегаю подавался соусник ухи бесплатно», — описывает Гиляровский.

Ну и конечно, пельмени. В трактире Лопашова в честь сибирских золотопромышленников был дан «Обед в стане Ермака Тимофеевича», и значилось в нем только две перемены: закуска и сибирские пельмени.

«Пельменей на двенадцать обедавших было приготовлено 2500 штук: и мясные, и рыбные, и фруктовые в розовом шампанском... И хлебали сибиряки деревянными ложками...»

Обидно, что наши традиции пока не очень востребованы и мы слишком падки на «заграницу». Ну какая пицца, когда у нас есть кулебяки и расстегаи? Какой Версаль, когда есть Петергоф? Какие суши, когда есть мамин рецепт пельменей, вызывающих восторг и ничего больше?

Вкус пельменей зависит не только от ингредиентов, но и от правильности варки. Здесь вспоминается история бренда Colonel Popper, который достиг лидерства в США на рынке попкорна только за счет того, что научил людей правильно его готовить.

Пельмени требуют бережного отношения. Их легко испортить. Поэтому запоминайте.

Воду нужно посолить по вкусу и вскипятить. Это и так все знают. А потом делают непростительные ошибки. Пельмени не надо вываливать кучей в воду. Аккуратно положите их по одной штучке, чтобы не слиплись. Сразу же тихонько помешивайте пельмени деревянной лопаткой. Иначе прилипнут ко дну кастрюли, и сок вытечет.

Когда пельмени всплывут, дайте им повариться еще минуту и только потом вынимайте шумовкой, чтобы они не повредили друг друга. Конечно, речь о правильных пельменях, тесто в которых достаточно хорошо держит начинку.

Ну и конечно, пельмени нельзя есть вилкой. Так делают только мнимые интеллигенты. Возьмите пельмень ложкой, полейте сметанкой, раскусите и почувствуйте, как по всему рту разливается волшебный сок. Закройте глаза и наслаждайтесь.

Поскольку такие очевидные вещи понимают не все, мы выпустим подробную инструкцию, как правильно варить пельмени.

Думаю, нам удастся сделать пельмени высочайшего качества не очень дорогими. Дело в том, что нашему колхозу, о котором я рассказывал в главе 21, постоянно необходимо обновление дойного стада. После трех-четырех сезонов надои снижаются. Другими словами, мясо молодых пяти-шестилетних коров будет сразу, без заморозки, идти на пельмени.

Само производство будет находиться на территории «Ростагроэкспорта» в Пушкинском районе. К нашим 15 гектарам земли мы недавно присоединили еще семь, строим новые корпуса, и один из них приспособим под этот проект.

Теплицы

На новой территории мы организуем и овощное хозяйство.

Мне очень понравилась схема, которую реализовали предприниматели в Коврове — городе, который в Советском Союзе был знаменит Заводом имени Дегтярева, где делали мотоциклы «Восход».

Местные производители молока получают биогумус, перерабатывая навоз с помощью червей, и используют его как удобрение. Они взяли участок на берегу реки, выращивают овощи и зелень. Люди из Коврова приезжают в эти теплицы, сами набирают нужные овощи и на выходе оплачивают. Получается гораздо дешевле, чем в обычных овощных лавках.

У нас тоже навоза полно. Только дойное стадо составляет 960 голов, а еще 1500 голов — бычки, телята и прочие. Обидно смотреть, как добро пропадает, и я загорелся идеей теплиц. Сначала построили одну — убедились в окупаемости, затем еще одну, а теперь будем масштабировать: выращивать прекрасные овощи и зелень. Таким образом решим проблему наполнителей для наших продуктов: петрушка, лук, чеснок. А остальное будем дешево продавать всем желающим прямо у нас на территории.

Мы вообще все привыкли делать постепенно, потихоньку. «Куручка по зернышку клюет, да сыта бывает» — эта старая народная мудрость про нас.

Колхоз

Молочное хозяйство — тоже до сих пор эксперимент. Мы знаем, что молоко в колхозах стоит 21–24 рубля за литр, а нам оно достается по 32 рубля, примерно на 50% дороже. Маржа оседает у перекупщиков. В собственном хозяйстве, разумеется, никаких перекупщиков нет,

и молоко мы получаем по себестоимости. В этом была идея создания собственного производства молока.

Проблема, однако, в том, что специалистов — людей, действительно понимающих сельское хозяйство и способных внедрять современные технологии, — осталось очень мало. Мы долго искали директора колхоза, недавно нашли и вроде бы встали на правильный путь.

Но дело идет не быстро. Чтобы молоко в колхозе стоило 21 рубль, нужно время. Во-первых, требуется поменять стадо на более продуктивное. В советское время статус Героя Социалистического Труда давали людям, которые доводили надои до пяти тонн молока с коровы в год, а сейчас таких низких надоев уже и не встретишь. У нас, к примеру, корова дает 8–9 тонн, но и это мало. За границей норма — 10–12 тонн, а в лучших хозяйствах Израиля — 15 тонн. Во-вторых, для повышения надоев следует поменять корма. В-третьих, нужно учитывать цикл в молочном производстве: с того момента, как рождается теленок женского пола, до момента, когда ты начинаешь получать доход от этого теленка, проходит более двух лет: минимум 15 месяцев до первой беременности и еще 10 месяцев до отела.

В-четвертых, нужно эффективно управлять всем этим хозяйством. Тут нам не хватает культуры: в СССР производство эффективным не было. В социалистическом хозяйстве на 900 голов работали 145 людей, включая четырех бухгалтеров, а в Германии такое же стадо обслуживают 30 человек, приезжающих из Польши, и один бухгалтер (мать хозяина).

Мы постарались максимально автоматизировать процесс, но не все прижилось. Например, полностью автоматизированная дойка с помощью дорогой голландской техники, к сожалению, себя не оправдала. Автоматы оказались крайне дорогими не только при покупке, но и в обслуживании. Поэтому пока используем частично автоматизированную дойку. Если аналогичные аппараты начнут производить в России, то проблем с запчастями не будет, и мы вернемся к этой идее.

Мы надеемся выйти на цену молока 24 рубля, на 30% дешевле, чем закупаем, и тогда уже расширять производство. Купили для этой цели участок земли в Ярославской области. Даст Бог, полностью переведем на собственное молоко всю продукцию, а не только марку «Б. Ю. Алек-

сандров», и замкнем круг «сырье — переработка — дистрибуция». Так сейчас поступают лучшие мировые производители.

Наше правительство наконец обратило внимание на сельское хозяйство. Мы теперь получаем кредиты не под 12%, а под 1–3% годовых. Чиновники поняли, что в сельском хозяйстве высокие ставки невозможны и нужна поддержка, как за рубежом.

Теперь никаких проблем с кредитами у нас нет. Очень хорошо, что ввели льготы, без них занятие сельским хозяйством уже было невыгодным. Если раньше в Пушкинском районе было восемь молочных хозяйств, то сейчас осталось всего два.

Россия

Я всегда очень расстраиваюсь, когда мою страну огульно ругают.

Помню, в начале 90-х мне попалось интервью крупного швейцарского банкира в восьмом поколении. Ему, как умному человеку, было все равно, с кем сотрудничать, — с коммунистами ли, с капиталистами — лишь бы деньги крутились. К тому моменту он проработал с нашей страной лет двадцать. Его спросили: «Скажите, пожалуйста, почему на Западе так плохо относятся к России?» Он ответил: «Вы же сами о себе говорите только плохое, а мы читаем то, что вы пишете. И как же у нас может возникнуть хорошее впечатление?»

К сожалению, мало что изменилось.

Приехал я по научным делам в Сочи, забрался в горы, увидел Красную Поляну: отличные подъемники, прекрасные гостиницы. На вершине Роза Пик мы зашли в ресторан «Высота 2320», он был набит битком. И, когда я стал расспрашивать окружающих, что они думали о Сочи, все как один отвечали: «Украли много денег».

Никто не сказал, что выстроили новый город, провели Олимпиаду, создали курорт мирового уровня, уникальное место, где можно искупаться в теплом море, а через час кататься на лыжах. Больше миллиона человек из восьми миллионов, ежегодно приезжающих в Сочи, посещают горный курорт. Неужели это не стоило тех инвестиций?

Или другой пример — Сколково. Отличное начинание — фонд реально поддерживает перспективные для экономики проекты. Резиденты Сколково освобождаются от НДС (кроме «ввозного» НДС при

импорте) на 10 лет или пока чистая прибыль не достигнет 300 миллионов рублей. Они платят пониженные страховые взносы — вместо 22% от фонда оплаты труда они перечисляют в Пенсионный фонд 14%, а в Фонд социального страхования и в Фонд обязательного медицинского страхования не платят вовсе. Им можно не платить налог на прибыль, пока выручка не превысит 1 млрд рублей или в течение 10 лет. Они освобождены от налога на имущество и имеют таможенные льготы, что особенно ценно при ввозе технологического оборудования. И таких компаний уже больше 1300.

Я поехал в Сколково посмотреть: красиво отстроено, детей туда автобусами привозят на экскурсии. Возможно, со временем это будет аналог американской Кремниевой долины, о которой все так восторженно отзываются. Спрашиваю у знакомых про Сколково — снова никто ничего хорошего не говорит. Помнят только, что там читают какие-то лекции и тырят деньги. Построили научный центр мирового класса, и все недовольны. Что мы за люди?

Зайдите в любой магазин: вы увидите тысячи товаров наших производителей. Например, сыр с каждым годом становится все качественнее. Ясно, нам нужно время, чтобы догнать тех же французов или швейцарцев, которые этот сыр варят многие сотни лет. Но мы можем пригласить французов, и они нам помогут, как в XVIII веке иностранные архитекторы помогли построить Петродворец, затмивший сам Версаль.

Да, есть экономические проблемы, но тот же слабый рубль позволил нам укрепить сельское хозяйство. В 2018 году, например, Россия собрала рекордный урожай — 135 миллионов тонн пшеницы, из них более 40 миллионов тонн экспортировала.

Чего у нас не хватает, так это справедливого отношения к пожилым.

Старики отстроили нашу страну после войны, но страна дала им пенсию, на которую едва можно прожить. И к тому же в ходе реформ они потеряли все свои сбережения, чего никак нельзя простить реформаторам. У многих пенсионеров в сберкассе лежали крупные суммы, но за считанные месяцы они превратились в ничто.

Думаю, нам следует больше помогать пожилым, не рассчитывая на государство.

У нас в поселке Правда есть депутат Сергей Викторович Бабаченко, заслуженный человек, орденосец, прошедший через горячие точки. Мы с ним договорились выдавать всем 168 пенсионерам его избирательного округа ежемесячный продуктовый набор.

Поскольку Сергей Викторович человек целеустремленный, думаю, в итоге мы предложим сделать это для всех российских пенсионеров. Минимальный месячный набор питания (крупы, масло, сахар, картофель и другие простые товары) по оптовым ценам обойдется примерно в 1000 рублей в месяц. В России 42,8 миллиона пенсионеров, 4 миллиона зарегистрированных предприятий и еще 4 миллиона индивидуальных предпринимателей. Если каждая успешная компания возьмет на себя покупку нескольких таких наборов, задача решается элементарно.

В наших силах сделать так, чтобы люди, хорошо работавшие всю жизнь, не думали на старости лет о пропитании. Нужно просто этим заниматься.

Айзпуте

Как обстоят дела в нашем центре похудения Academy Vitality в Латвии?

Когда мы взяли участок в Айзпуте, там стояла одна гостиница на 13 номеров. Оказалось, этого мало. Во-первых, не вмещались все желающие. Во-вторых, невозможно окупить проект на таких объемах.

Тогда мы построили еще одну гостиницу на 20 человек. В этом же здании открыли большой зал для фитнеса и зал для мини-футбола.

Довольно быстро выяснилось, что этого тоже недостаточно, — и тогда мы организовали еще две гостиницы: одну на восемь человек, а вторую на 20. Теперь у нас больше 60 комнат, именно это количество мест делает предприятие рентабельным.

Единственная сложность: законы в Латвии таковы, что примерно 90% выданной сотрудникам зарплаты предприятие должно выплатить государству в виде налогов. Я такого больше нигде в мире не встречал.

И конечно, это усложняет работу, так как основные затраты центра — это оплата труда. Ведь всем пациентам нужно сделать процедуры, массаж, провести тренировки, организовать занятия, накормить в соответствии с диетой и так далее.

Около 70% посетителей центра приезжают повторно. Обычно это женщины, склонные к полноте: живя обычной жизнью, они не могут держать диету и потихоньку набирают лишние 5–7 килограммов. И, когда это происходит, они ныряют к нам в центр и за пару недель сбрасывают до 10 килограммов.

Со временем оказалось, что людям недостаточно снизить вес, нужно убрать возрастные дефекты: морщины, обвисание кожи, пигментные пятна, папилломы. И мы потихоньку внедряем эти услуги.

Руководит всем этим процессом моя дочь Наталья, получившая разрешение на работу в Латвии. Теперь в Айзпите наша компания — крупнейший налогоплательщик. Администрация относится к нам очень доброжелательно, чиновники понимают, что стране нужны рабочие места. По неофициальным данным, на заработки уже уехали 800 тысяч латышей, и многие из них не планируют возвращаться. Поэтому любой работодатель на вес золота.

Наука

Раз уж Господь оставил меня с четвертой степенью рака в живых, у него явно была цель. Значит, какую-то важную задачу я к тому моменту еще не решил. Хочется думать, что это та самая задача, которая в последние годы занимает мои мысли и время не меньше, чем завод или близкие.

Это решение проблемы эректильной дисфункции для мужчин не только в России, но и во всем мире.

Как я пришел к этой теме?

Во-первых, препараты и антитела, помогающие бороться с раком, действуют не только на раковые клетки, но и на здоровые органы: желудок, печень, поджелудочную железу, репродуктивные органы. Я испытал это на себе, когда лечился, поэтому решил заняться этим вопросом, чтобы не ухудшать качество жизни.

В-третьих, и в-главных, нам хотелось доказать, что и в России могут проводиться научные исследования мирового уровня.

Мы изучили проблему со всех возможных точек зрения: анатомия, физика, химия, психология, история. В итоге сосредоточились на двух путях ее решения.

Первый путь — изучение роли мышц промежности. Медицинская наука уделяет этому незаслуженно мало внимания, многие ученые сосредоточены только на кровенаполнении, тогда как состояние этих мышц — один из важнейших факторов. На базе нашей московской клиники на Иваньковском шоссе мы разработали безоперационную методику возвращения эрекции и провели клиническое исследование более чем на 30 пациентах.

Хорошая новость: в 84% случаев пациентам, страдающим слабой эрекцией, можно помочь одной лишь тренировкой мышц промежности. Мы настолько уверены в своей методике, что возвращаем деньги за лечение, если результат не достигается. Пока таких случаев не было.

Второе направление наших исследований — электростимуляция. Я подумал: если уже десятки лет технология надежно работает в кардиологии, где нет права на сбой, почему бы с ее помощью не решать урологические проблемы?

В 2017 году в адлерском питомнике (НИИ медицинской приматологии под руководством академика Бориса Аркадьевича Лапина и профессора Сергея Владимировича Орлова) наши ученые начали соответствующие эксперименты. Мы привлекли лучших мировых специалистов, например легенду урологии профессора Тома Лю из Калифорнии. Это было первое успешное исследование такого рода в мире, и иностранные ученые-урологи были крайне удивлены, что оно проведено именно у нас. Оказалось, что Россия не растеряла научный потенциал, более того, сейчас это одна из лучших стран для медицинских исследований.

Теперь сохраняем эректильную функцию людям, которым удалили опухоль простаты, в Москве и Краснодаре. Научные результаты, достигнутые к осени 2019 года на людях, обнадеживают.

От семидесятилетних, шестидесятилетних и даже пятидесятилетних мужчин я регулярно слышу: «Мы старые. Мы свое отработали. Наше время ушло. Мы уже ничего не можем». Я с этим категорически не согласен и всегда привожу в пример себя: «Ребята, я занялся бизнесом в 41 год. И ничего. Научными исследованиями в медицине я стал заниматься почти в 70 лет. И ничего. Может, и Нобелевскую премию еще получим».

Заключение

Люди склонны унывать не по делу. Но жить намного легче, если с благодарностью принимать то, что имеешь. К сожалению, большинство из нас начинает по-настоящему ценить самые важные вещи в жизни только после того, как лишится их.

Человек не получает удовольствия от свободы, к которой привык в повседневной жизни, пока не окажется в тюрьме или в армии.

Человек не благодарит судьбу за нормальное здоровье, но отдаст за него все, когда столкнется со смертельной болезнью.

Человек не понимает истинной ценности семьи и друзей, пока не потеряет их.

Так что, покуда есть свобода, здоровье, близкие люди, благодарите Господа, не унывайте и творите. Цените свою способность заниматься делом, позитивно относитесь к жизни. И она отблагодарит вас.

Б. Ю. Александров, 1 августа 2019 года



Орск, конец 20-х годов. Слева стоит мой прадед Андрей Судаков. Сидят три его дочери. Справа — моя бабушка Александра Андреевна Судакова. Рядом с ней дедушка Алексей Васильевич Александров и три ребенка: мой будущий отец Юрий, Олег и Игорь



Мой дед Алексей Васильевич Александров и бабушка Александра Васильевна с тремя сыновьями (Юрий, 14 лет; Олег, 12 лет; Игорь, 10 лет) незадолго до ареста в 1937 году



Я с папой Юрием Алексеевичем



Я с мамой Ривой Яковлевной



Дочка Наташа родилась 16 мая 1982 года. Примерно такой я застал ее, когда вернулся с зоны в 1985-м



Начало 70-х годов. С первой супругой Нелли



70-е годы. В центре — я. Справа — капитан нашего корабля «Антон Буюклы»
Олег Николаевич Бычков



Теплоход «Антон Буюклы» в составе Сахалинского морского пароходства, на котором я служил с 1972 по 1982 год, перевозил лес



Визит в японскую школу. Директор школы встал на цыпочки, чтобы казаться выше



Врач на корабле — всегда фигура независимая



Наша корабельная команда на прогулке во время стоянки судна



Отмечаем Новый год на «Антоне Буюклы»



Служба в суровых погодных условиях закаляла характер



Во время сходов на сушу я всегда старался организовать игру в футбол



Море нас объединило на долгие годы



2005 год. Сын Костя (сидит в красном галстуке) еще работает в нашей компании



Мы регулярно встречались с членами команды «Антон Буюклы»



Дмитрий Харатьян вел мероприятие, посвященное десятилетию нашего бизнеса, в кинотеатре «Новороссийск». Отсчитываю начало бизнеса с 1988 года, когда в СССР разрешили кооперативы



Нелли Евелевна Храпунова, Марина Алексеевна Резникова, Бель Кассем Кад, Галина Алексеевна Макарова, Леонид Микиртумов



Почти 50 лет я дружу с Юрием Александровичем Изачиком



Я в конце 90-х годов



Слева направо: сын Костя, супруга Ольга Михайловна, мама Рива Яковлевна



2007 год. Мама Рива Яковлевна и супруга Ольга Михайловна



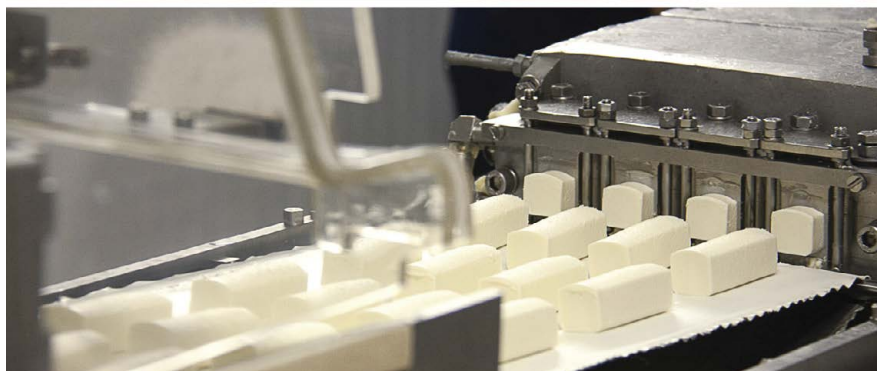
Мой внук Саша — наполовину француз



Через 60 с лишним лет я держу своего внука Сашу почти так же, как мой дед Яков Соломонович Примак держал меня



Мы доказали, что премиальный продукт может составлять не несколько процентов, а треть всего производства компании



Одна линия производит 80 тысяч глазированных сырков в день



На одном торжестве



С оптимизмом смотрю в будущее. Хочется еще многое в жизни успеть



2014 год, Латвия



С возрастом становишься более сентиментальным



Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»

125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург

СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е; +7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород, ул. Карпинского,
д. 29; +7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-
93, 216-15-94; reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону, 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10; info@rnd.eksmo.ru

Самара

Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург

Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск

Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «Эксмо» Новосибирск в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д.
24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина

«Эксмо-Украина», Киев, 000 «Форс Украина»,
04073, г. Киев, Московский пр-т, д. 9; +38
(044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу

и маркетингу:

mif.to/business

mif.to/marketing

Узнавай первым

о новых книгах,

скидках и подарках

из нашей рассылки

mif.to/b-letter

#mifbooks



Научно-популярное издание

Борис Александров

Сырок
История моей жизни и бизнеса

Продюсер *Олег Анисимов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственные редакторы *Ольга Киселева, Татьяна Рапопорт*
Литературные редакторы *Надежда Виноградова, Юлия Ремизова,*
Дарья Сальникова

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Юлия Рахманина, Екатерина Матусовская*
Корректоры *Надежда Болотина, Антон Снятковский,*
Юлиана Староверова, Светлана Липовицкая

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
Россия, 123104, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks
instagram.com/mifbooks



36 глазированных сырков в день, сделанных вручную на домашней кухне, — так начиналось производство сырков «Ростагроэкспорт», группы компаний, ныне выпускающей более 300 наименований продукции. 20 долларов за 20 килограмм цветного металла — так начинал путь в коммерцию Борис Александров, основатель «Ростагроэкспорта» и владелец премиального бренда глазированных сырков «Б. Ю. Александров». Не каждому выпадает столько поводов перестать бороться за будущее без укоров совести. Тюрьма, потеря жилья и работы, несколько разводов, предательства партнеров по бизнесу — Борис Александров мог сдаться множество раз, но вместо этого построил свою компанию и стал счастливым.

Книгу составили предпринимательская история, события личной жизни автора и наблюдения, как оставаться честным с другими и собой.

КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК РОЖДЕН ДЛЯ СЧАСТЬЯ.
НИКОГДА НЕ СДАВАЙТЕСЬ.
НИ В БИЗНЕСЕ, НИ В ЖИЗНИ.

ISBN 978-5-00169-826-5



9 785001 698265

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks